A Profile of Audit, Evaluation and Review Units in the Federal Government in 1999

A Study for Fisheries & Oceans on behalf of the Review Network

Robert E. Czerny
Agora Management Associates
July 1999

Canada

102-02011/

A Profile of Audit, Evaluation and Review Units in the Federal Government, 1999

Agora Management Associates
July 1999

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 1

CHAPTER 1 ORGANIZATION, LEADERSHIP, ACCOUNTABILITY 5

1.1 Who Responded 5
1.2 Functions 7
1.3 Public Policy Domain 7
1.4 Scope of Units' services 8
1.5 Unit Names 9
1.6 Who heads these Units 10
1.7 Formal Hierarchy 11
1.8 Committee Structure 12
1.9 Formal approvals 13

CHAPTER 2 RESOURCES AND PEOPLE 15

2.1 Unit Resources 15
2.2 Resource Expectations 16
2.3 Resource Level Trends 16
2.4 Resources Transferred In 16
2.5 Contracting 17
2.6 Classifications and Levels 17
2.7 Staff Qualifications 21
2.8 Personal Characteristics and Language Skills 23
2.9 Students 24
2.10 Secondments 24
2.11 Special Recruitment Programs 24
2.12 Retirement 24
2.13 Recruiting Plans 25
2.14 Information Technology Auditors 25
2.15 Learning Strategies 26

CHAPTER 3 POLICIES AND PRACTICES 29

3.1 Work Planning 29
3.2 Participation and Resulting Action by Program Managers 30
3.3 Service Offerings 33
3.4 Liaison with the Office of the Auditor General 35
3.5 Workload 36
3.6 Publication of Reports 37
3.7 Quality Assurance 37
3.8 Productivity and Service Quality 38
3.9 Information Technology and Communication 39
3.10 Activities Outside the Unit 39
3.11 Joint Projects 40

APPENDIX QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION

The main sponsor of this study is the Director General, Review Directorate, Fisheries & Oceans Canada on behalf of the Review Network. The Network is made up of many of the heads of audit, evaluation and review in the federal government of Canada. Two other sponsors are Treasury Board Secretariat (translation and publication) and Transport Canada (issues and challenges workshops); and 7 other Review Network members provided financial support for the study and assisted in developing the survey instrument.

The purpose of the study is to give Review Network members a snapshot of how their function is organized and resourced at present; of significant characteristics and issues regarding the mission, policies and practices in this area; and of the effects of the environment on their work. It resembles closely the *Profile of Audit, Evaluation and Review Units in the Federal Government in 1995*, the first detailed comprehensive portrayal of this community.

The questionnaire was sent out in mid-February 1999 to the names on the Review Network contact lists. Most responses were submitted in writing; a small number of organizations (seven) were interviewed by phone. Responses were gathered from late February until early May. The analysis and report are the responsibility of the same consultant (Agora Management Associates) that was responsible for the previous *Profile* study in 1995.

Scope and Perspective

The study questionnaire deals with that part of audit, evaluation and review that is assigned to central organizational units which specialize by and large in those activities. It does not ask for data or descriptions of these activities as carried out in a 'decentralized' manner (for example, by regional audit, evaluation or review units, or by program managers on their own programs). Moreover, the focus is on internal audit, evaluation and review -- not these services as offered outside the parent organization.

The report treats information from all sources equally. There is **no weighting factor** reflecting the sizes of institutions from which the information came. Of course, the raw data, which has been retained in electronic form, can be analyzed further according to institution size or other characteristics of interest.

Because this is a community profile, not an evaluation of practices in individual institutions, the report does not identify sources.

Special Terms and Acronyms

AER is used throughout as shorthand for "audit and/or evaluation and/or review."

Unit is used for an organizational grouping that provides audit and/or evaluation and/or review (AER) services to its parent organization. *Unit* is capitalized to remind the reader that it is a special term in this report.

Institution is used for the parent organization (This term, used in federal information law, is more general than "department" and less ambiguous than "organization").

AACI	Accredited Appraiser Canadian Institute
ACL	Audit Command Language
ADR	Alternate Dispute Resolution
ASD	Alternative Service Delivery
ATIP	Access to Information and Privacy
CCAF	Canadian Comprehensive Auditing Foundation
CQA-ISO	Certified Quality Auditor – International Standards Organization
CRF	Certified Real Estate Finance
CSA	Control Self Assessment
FTE	Full Time Equivalent
ICIA	Industrial, Commercial and Institutional Accountant
IMA	Institute of Management Accountants
IRC	Industrial Relations Counsellor
ISO	International Standards Organization
OAG	Office of the Auditor General
P.Ag.	Professional Agrologist
PCO	Privy Council Office
SUD	System under Development
TBS	Treasury Board Secretariat
TQM	Total Quality Management

Limitations

Some of the data is not strictly comparable; for example, several respondents operate on a different 'year' than the April 1 to March 31 year of federal departments (The survey accepted the data they offered -- usually the best possible fit with the period specified in the question). Sometimes respondents had to give approximations or best guesses. Some numbers differ from what can be found in published sources. Also, totals on the same issue may differ in various parts of the report because some respondents did not answer all the questions.

Participation in the survey was voluntary. As it turned out, nearly three quarters of the Institutions approached did participate, resulting in a very good unstructured sample. Readers should keep this in mind when making inferences based on the findings.

Overview of the Report

Chapter 1, "Organization," identifies the Institutions covered in the study; provides basic characteristics of the participating AER Units (scope, Unit Head, line and functional reporting); and indicates how major responsibilities are apportioned. This chapter presents the results of questions 1, 2, 4-8, 21 and 22.

Chapter 2, "People and Resources," covers total resources in terms of FTEs, salary and contract dollars; and key characteristics of personnel (classification, education, years of experience etc.). This chapter presents the results of questions 9-18 and 32-39.

Chapter 3, "Roles, Services and Practices," deals with the occurrence of significant AER activity outside the direct control of the AER Unit; work planning cycle; the use of action plans, preliminary surveys and assessments; range of service offerings; overall workload; automation; and how AER Units measure their performance and ensure quality. Questions 19, 20, 23-31 and 40-42 are covered in this chapter.

The Appendix contains the questionnaire. A guide to the database produced for this study accompanies this document.

Availability

This summary of the findings is available from the office of:

Alain Larivière
Director
Review Directorate
Fisheries & Oceans Canada
200 Kent St., 14th floor,
Ottawa K1A 0E6

Tel: (613) 993-5148

Study participants may also have the report and data in electronic form to allow them to do further analysis.

Acknowledgements

We would like to thank:

- all those who answered the questionnaire and our subsequent phone-calls for clarification;
- Fisheries and Oceans Canada for engaging us for this project; and especially
- Jacqueline Gonçalves, our clear-minded, friendly, efficient and dedicated contact at F&O.

Robert Czerny and John Burrett, Agora Management Associates, Ottawa

Since leaving the federal government in 1995 after 21 years' service, Bob Czerny has served many government and private sector clients in such areas as strategic studies; organizational development; partnership and corporate sponsorship studies and education; facilitation; surveys; and audit, evaluation and review studies.

John Burrett was with the federal government for 11 years, 7 of those as a program evaluator. Since leaving in 1997, his clients have included several federal government departments as well as private and non-profit organizations, in the areas of program evaluation and review; performance measures; and research, data acquisition and analysis.

CHAPTER 1 ORGANIZATION, LEADERSHIP, ACCOUNTABILITY

1.1 Who Responded

The questionnaire went out to most of the nearly one-hundred members of the Review Network. After removing the cases in which no response could be expected -- for instance, institutions which do not divulge such information for security reasons, and cases in which the AER function is dormant or just in the process of being established -- there were 79 potential respondents, representing 71 federal institutions. (In some cases, more than one person represents an institution on the Review Network; these tend to be cases where an Institution has an audit Unit separate from the evaluation or review Unit.)

Some Units that might have participated in other circumstances gave reasons for not answering; for instance, "We have been stable since 1995 survey," "Responding is too onerous in relation to the benefit for a one-person shop," "We are so different from all the other institutions."

In all, 56 responses were received (49 written and 7 verbal, the latter covering only part of the questionnaire); 14 were dual responses from the same institution. Thus, 49 institutions are represented in this survey:

15 Departments:
Agriculture and Agri-Food Canada
Canadian Heritage
Environment Canada
Fisheries and Oceans
Foreign Affairs and International Trade
Health Canada (separate responses for audit and evaluation)
Human Resources Development Canada (separate responses for audit and evaluation)
Indian and Northern Affairs Canada
Justice Canada (separate responses for audit and evaluation)
National Defense
Natural Resources Canada
Public Works and Government Services Canada
Revenue Canada (separate responses for audit and evaluation)
Transport Canada (separate responses for audit and evaluation)
Veterans Affairs Canada

34 Others:
Atlantic Canada Opportunities Agency
Atomic Energy Control Board
Business Development Bank of Canada
Canada Information Office
Canada Mortgage and Housing Corporation
Canadian Center for Management Development
Canadian Dairy Commission (separate responses for audit and evaluation)
Canadian Food Inspection Agency
Canadian Human Rights Commission
Canadian International Development Agency
Canadian Museum of Civilization

Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission
Canadian Transportation Agency
Communications Security Establishment
Correctional Service Canada
Economic Development Canada
Farm Credit Corporation
International Development Research Centre (separate responses for audit and evaluation)
Medical Research Council of Canada
National Archives of Canada
National Capital Commission
National Energy Board
National Film Board
National Parole Board
National Research Council
National Search and Rescue Program
Natural Sciences and Engineering Research Council
Office of the Auditor General
Public Service Staff Relations Board
Royal Canadian Mounted Police
Social Sciences and Humanities Research Council
Statistics Canada
Supreme Court
Western Economic Diversification Canada

Broad budget information (question 3) was collected with respect to financial resources and FTEs and it can be used in segmenting the data in terms of institutional size. It is not reported here, but the data can be found in the database that accompanies this report.

Note that many units responding to this survey are involved in various combinations of evaluation, audit and review. For this reason, the number of units reported in an analysis or table may often exceed the number of units in the study.

1.2 Functions

Units were asked (question 1) to rank five broad functions by their order of importance to their Institution's mandate. The following table shows how many ranked a given function as number one.

Q1: Nature of Institutions' Primary Business Lines

Regulatory	14
Operational	16
Policy and Legislation	8
Government Administration	4
Research and Development	6
Other Functions	10

How to read this table: "14 respondent Units selected regulatory activities as their institution's primary function", etc.

Ten units noted that their primary function was other than those above, including: administrative and quasi-judicial statutory tribunals, final arbitration of legal disputes, museum services, social/economic development, provision of funding for First Nations, and communications.

The purpose of this information is to allow the response population to be segmented by function, for those users of the database who wish to look at a sub-set that interests them.

1.3 Public Policy Domain

Question 2 asked respondents to rank public policy domains in terms of their importance to their institution's mandate.

These domains are based on the terminology used by the Treasury Board Secretariat in the early 1990s in federal budget documents. As above, the table reports those having ranked a choice as number one.

Some respondents had obvious difficulty in choosing the primary domain; their answers might be disputed by colleagues. Moreover, two Units took a different approach entirely and have been left out of the table.

The purpose of this information is to allow the response population to be segmented by public policy domain, for those users of the database who wish to look at a sub-set that interests them.

Q2: Institution's Primary Public Policy Domains

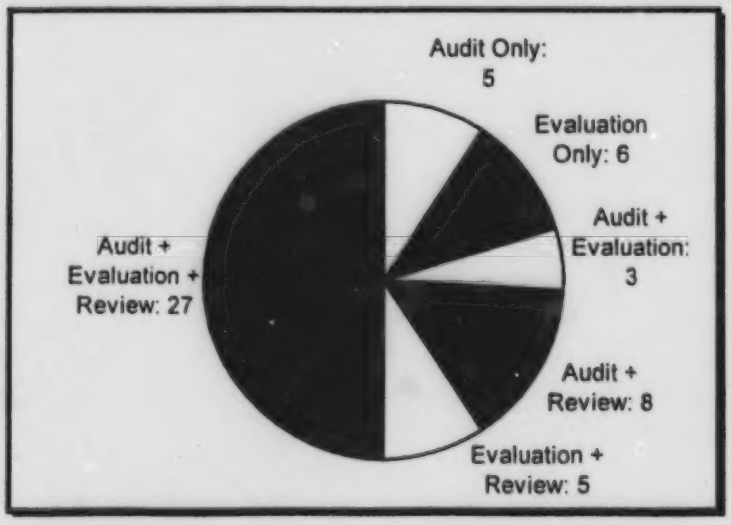
Primary Area	
Defense	2
Foreign Affairs	2
International Trade	5
International Assistance	3
Social Programs	9
Industrial Support (National and Regional)	8
Scientific-Technological Support	7
Transportation Programs	4
Heritage and Cultural Programs	6
Justice and Legal Programs	5
General Government Services	3
Public Debt Charges and Fiscal Arrangements	1

How to read this table: "2 respondent Units selected Defense as their institution's primary public policy domain," etc.

1.4 Scope of Units' services

Question 5 asked respondents to list their business line offerings. From the chart, it is clear that about 80% of the Units responding to the survey are multi-functional in nature.

Q5: Services Offered



One half of these Units combine audit, evaluation and review, while another 13 combine review with either audit or evaluation.

In 1995, just under 70% were multi-functional or did review alone (where 'review' itself is multi-functional). Thus, the trend towards integration of services within the same Unit noted in the 1995 study appears to have continued. Some evaluation and audit Units still remain alone, and it is worth noting that in 1999 no Units claimed that they only did review.

Of these groups, 41 said that they also did management assistance, providing data and advice to management as well as liaison with central agencies. The "other duties" mentioned most frequently were performance measurement and service quality standards, strategic planning and policy, statistical and data services and inspections and investigations.

1.5 Unit Names

Although many responding Unit names are the same as in 1995, there is an interesting broadening of nomenclature. Audit, evaluation and/or review is being associated with or is subsumed under a wider range of other functions--advisory services, research, risk management, data development, statistics, quality management, renewal, information management, communications (1 instance each), international (2), performance (3), program or corporate services (4), policy (4) and planning (7).

The number of Units using the traditional vocabulary of audit and/or evaluation is about the same as in 1995; so is the number of Units that have adopted the term "review." However, in 1995 there were two units that used all three key terms in their names; now, none of the responding Units do so.

Here are the names of the 56 responding Units:

AUDIT ALONE -- 7
Corporate Audit
Internal Audit (2)
Internal Audit Bureau/ Directorate/ Division/ Services Division (4)

EVALUATION ALONE -- 4
Evaluation Division/ Unit (2)
Program Evaluation Branch/ Division (2)

REVIEW ALONE -- 9
Corporate Review Branch
Directorate of Review Service
National Archives Review Division
Review Branch/ Services Branch/ Directorate/ Services Division (6)

AUDIT AND EVALUATION -- 11
Audit and Evaluation Branch/ Division/ Function/ Group/ Services/ Unit (9)
Departmental Audit and Evaluation Branch
Internal Audit and Evaluation

AUDIT AND EVALUATION AND OTHER -- 2
Direction de la Planification, de l'évaluation et de la verification
Corporate Audit, Research and Evaluation

AUDIT AND REVIEW -- 3
Audit and Review
Corporate Audit and Review Directorate
Review and Internal Audit

AUDIT AND OTHER -- 2
Audit and Advisory Services
Audit and Portfolio Risk Management

EVALUATION AND OTHER -- 4
Evaluation and Data Development
Direction generale, Gestion de la qualité, de l'évaluation et de l'information
Program Evaluation and Statistics
Strategic Planning, Policy and Evaluation Branch

REVIEW AND OTHER -- 3
Direction des service intégrés, examen, renouveau
Planning and Review
Strategic Planning and Review Directorate

PROGRAM/ CORPORATE SERVICES -- 3
Corporate Services (2)
Program Services Branch

OTHER -- 8
Direction des politiques, de la planification et de la collaboration internationale
Division de la mesure du rendement
Office of the Inspector General
Performance Assurance
Performance Review Branch
Planning and Assessment
Policy and International Relations
Strategic Planning, Policy and Communications

1.6 Who heads these Units

Question 6 asked for the title of the person who heads the Unit; question 7 asked for the Unit Head's classification and level. The great majority of heads of AER Units are called Director (23) or Director General (14) and range from AS5 to EX4 (or equivalent) in classification.

As in 1995, the heads of these Units are most often EXs (33). They are usually EX1 (13) or EX2 (12). Less frequently, Unit Heads are ASs (8) and ESs (2). This is similar to 1995.

This year the questionnaire asked for salary bands in cases where Unit heads do not use the standard federal public service classification scheme. Combining this information with the current salary ranges for the AS, ES and EX groups allows us to present a table of the maximum salaries of 55 heads of AER Units:

Q6: Salary Range of Unit Head

Maximum of salary range within...	Number of Unit Heads
$56,000 to $60,999	1
61K - 65K	1
66K - 70K	2
71K - 75K	7
76K - 80K	3
81K - 85K	2
86K - 90K	15
91K - 95K	1
96K - 100K	12
101K - 105K	1
106K - 110K	9
111K - 125K	0
126K - 130K	1

How to read this table: "7 Unit Heads receive salaries for which the salary range tops out at between $71,000 and $75,999", etc.

1.7 Formal Hierarchy

Question 8 asked for the line reporting relationship, that is, who supervises the Head of the Unit. All 56 respondents answered this question. 26 of these Unit Heads report directly to the chief executive officer of the institution -- the DM, President, Chairman etc. (The 1995 figure was 20 out of 51 respondents.)

20 report to a senior executive one level lower (the same figure as in 1995). 10 report to a position two levels below the chief executive officer; in 1995, 11 reported to a position two or more levels below the chief executive officer.

51 respondents indicated the title of their supervisor:

Q 8: Title of Supervisor of Unit Head

Title	Number of Units
Most Senior Official	14
Associate DM	3
ADM or DG of Policy and Planning or equivalent	8
ADM or DG of Corporate Services or equivalent	11
Position integrating Policy/Planning and Corporate Services	2
Other	13

How to read this table: 14 heads of units reported directly to the most senior official in the Institution", etc.

1.8 Committee Structure

Functionally, Unit Heads often report to a committee. 40 institutions are reported to have a senior level committee for AER purposes (question 21a). In the majority of cases, this committee covers all three major areas (question 21b):

Question 21b: Areas covered by committee

Scope of senior level committee	number of institutions
audit alone	6
review alone	2
audit and evaluation	5
audit and review	3
evaluation and review	1
audit, evaluation and review	23

How to read this table: "6 senior level committees deal with audit alone", etc.

In eight cases, a senior level committee for all three main areas also deals with other topics. These include inspections, investigations, special studies, special studies at DM's request, CSA, research, assistance to management and management-lead reviews.

In two instances, respondents identified "other" duties as well for a committee that focuses on audit: financial results in one case, quality in the other.

In addition, one agency's audit Unit deals both with the internal senior Audit and Evaluation committee and with the Finance and Audit Committee of the agency's Board of Governors.

These committees convene from once to 12 times per year (question 21c). The average is four meetings; the most typical frequency is three meetings (11 institutions).

Just over half the committees meet as needed, rather than on a regular schedule (question 21d). The schedule of meetings (question 21e) is decided by:

- the Head of the Unit (11);
- the committee itself or the committee chair (7);
- the DM or equivalent (4) or another senior official (3);
- the Board of Directors (1);
- institution by-laws (1) or ISO requirements (1).

In just under half the cases, this committee is the same as the institution's most senior committee, such as the Departmental Executive Committee (question 21f). Where it is a distinct committee, its name usually contains the terms 'audit and evaluation' (10 instances out of 20) or 'audit' alone (5).
In 7 cases out of 45, there is regional representation on the committee (question 21g), and in 9 cases persons other than government officials are involved; otherwise, the committees are made up of senior officials from headquarters. In 10 cases, the AER Unit

is represented on this Committee. Moreover, in 21 out of 39 cases (question 21i), there may be a representative from the OAG (9), from TBS (7), or from the area under study (2), as well as AER staff (5). Private auditors (2) or a PCO representative (1) might also attend.

The committee is chaired (question 21h) most often by the DM, President or other most senior official (25 cases out of 41); an ADM (3); a Board Member, Commissioner or Governor (5) or the chairperson of the Board (2). In only two cases does the Head of the AER Unit chair the committee.

1.9 Formal approvals

Formal approval (question 22) of the various stages and elements of audit, evaluation and review work are the responsibilities of the offices and committees indicated in the following table. In each case, several of the 49 respondents indicated more than one approval pattern. The table shows that the senior committee for AER concentrates on broad planning and on final results. While Unit Heads have greater influence on individual projects, much of the authority for approving Terms of Reference and Work Updates is in other hands:

Question 22: Who is responsible for formal approvals

	Senior level committee for AER	Another senior committee	Most senior official	Supervisor of Unit Head	Unit Head	Other
Strategic Plan	18	3	6	5	12	1
Work Plan (annual, multi-year)	37	4	7	4	3	1
Terms of Reference	12	4	2	5	22	9
Work updates	8	2	6	5	23	4
Final reports	22	5	5	2	15	6

How to read this table: " In 12 cases, the Units' Strategic Plan is approved by the Unit Head", etc.

Other:

- Strategic Plan: independent council (board of directors);
- Work Plans: Planning and Priorities Directorate;
- Terms of reference: other ADMs, client area managers, study steering committee, independent council (board of directors);
- Work Updates: study managers;
- Final reports: associate DMs, study managers, client area managers, study steering committee.

42 respondents also indicated who approves the Human Resources Plan:

	Senior level committee for AER	Another senior committee	Most senior official	Supervisor of Unit Head	Unit Head	Other
Human Resources Plan	6	4	10	13	12	1

How to read this table: "In 12 cases, the Units' Human Resources Plan is approved by the Unit Head", etc.

CHAPTER 2 RESOURCES AND PEOPLE

2.1 Unit Resources

Basic resource information was collected from 53 responding Units (question 9a).

Because many Units used the 'totals' line only, the most reliable information is for total budgets.

53 Units provided information on FTEs. Assuming that "authorized FTEs" and "actual FTEs" are equal in the 3 instances where Units reported one but not both, we find that about 722 FTE were devoted to this field by the responding Units in the year 1998-99. Although 20 of these FTEs were in excess of authorized levels, more Units lost (16) than gained (10) FTEs.

Q 9a: Unit Resources

FTE authorized	FTE actual	Salary $000	Professional service contracts $000
701.6	722	45,526.7	36,151.5

How to read this table: "In total, 701.6 full-time staff equivalents were authorized for the Units in the study", etc.

About $46M was spent on salaries, and about $36M on contracts.

In addition, 41 Units reported expenditures of $1M for travel and $7M for other O&M expenditures.

For the 41 Units that provided a breakdown, here are the relative figures among evaluation, audit and review in their 1998-99 budgets:

Q 9a: Unit Resources

	FTE authorized	FTE actual	Salary $000	Professional service contracts $000
Evaluation	125.8	176.6	9289	13130
Audit	149.2	161.7	9368	5789
Review	98.5	111	5863	2021
TOTAL	373.5	449.3	24,520	20,940

How to read this table: "125.8 full-time staff equivalents were authorized for evaluation staff", etc.

Too few Units used the more elaborate version of the budget question, which also asked for internal informatics expenditures, other overhead expenditures, investigations and other details, to warrant presentation.

2.2 Resource Expectations

Respondents indicate an expectation of $146.1M and 702 FTEs in 1999-2000 (question 9b). While the FTE figure can be compared with the current FTE figures (above), there is no comparable current figure for current total budget.

2.3 Resource Level Trends

Respondents were asked (question 18) about the impact of Program Review, integration and restructuring since 1994-95 on their Unit's resources relative to those of their institution. 10 said they now form a larger part of the institution than before that period, 17 said that they had remained at roughly the same proportion, and 20 said they formed a smaller portion.

2.4 Resources Transferred In

Questions 9c and 9d touch on resources within the Unit's budget versus resources from other parts of the institution.

40 Units indicated that they had received transfers of resources from elsewhere in the institution in the past. This distribution is about the same as it was in the 1995 study.

Q 9c: Transfers of resources from other groups within the organization

Always	Often	Occasionally	Rarely	Never
6	7	17	10	9

How to read this table: "17 Units occasionally have received transfers of resources from elsewhere in the institution", etc.

The majority of Units funded at least 80 percent of their work out of their own budget allocation in 1998-99:

Q 9d: Percentage of work in 1998-99 funded out of own budget

Percentage of Unit work funded out of own budget, 1998-99	
0-49%	6
50-79%	3
80-89%	6
90-99%	13
100%	19

How to read this table; "13 units funded 90 to 99% of their work from their own budget", etc.

2.5 Contracting

53 Units indicated the percentage of their work that is done on contract (question 10). The majority of the 12 Units that contract out 76-100% of their work are in small Institutions; in some cases, the contractor drafts the review plan for the client as well as carrying out the work. However, Institution size clearly does not correlate consistently with percentage of work contracted out; other factors must be at play as well. For instance, several respondents explained by phone that contracting for AER work is a temporary measure pending creation (or resumption) of an in-house AER service.

Q 10: Percentage of unit's work contracted out, in dollars

% contracted out	# Units
0-10%	8
11-25%	13
26-50%	11
51-75%	9
76-100%	12

How to read this table: "12 units contract out 76-100% of their work", etc.

2.6 Classifications and Levels

Question 14 sought information on staff classifications (groups and levels) for seven groupings in terms of function and seniority. 51 Units responded to this question.

Unit Management

While the majority of respondents used the terminology provided, many did not; therefore there was some interpretation of data for this question (e.g. interpreting 'director' as 'senior manager'). Senior Managers and Managers were defined as having overall managerial responsibilities for AER Units. The most senior positions in AER are held, generally, by AS7s and EX1s to EX3s. At the next level of Unit management, the AS7s, ES6s and EX1s predominate.

Q 14: Senior Managers

	Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
AS5	0	0	0	0	1	1
AS7	1	0	0	2	3	6
ES6	0	2	0	0	0	2
ES7	0	1	0	0	0	1
EX1	5	1	0	1	5	12
EX2	0	1	2	0	7	10
EX3	1	1	0	3	2	7
EX4	0	0	0	0	1	1
other	0	1	2	0	5	8

How to read this table: "There is one Senior Manager, covering audit alone, with an AS7 classification", etc.

Q 14. Managers

	Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
AS5	0	0	0	1	0	1
AS7	13	6	3	1	0	23
AS8	1	0	1	1	0	3
ES5	0	0	0	0	1	1
ES6	0	13	1	0	0	14
ES7	0	1	0	0	1	2
EX1	1	3	2	2	2	10
EX2	0	0	0	2	0	2
CO3	0	1	0	0	0	1
other	5	1	0	0	2	8

How to read this table: "13 Managers, covering audit alone, have an AS7 classification", etc.

Professional Staff

The question offered four categories of non-managerial professionals: project manager; and senior, intermediate or junior professional.

While the majority of respondents used the terminology provided, many did not; therefore there was some interpretation of responses to determine which professional staff to allocate to the junior, intermediate and senior levels.

The following tables present this information.

Q 14: Project Managers

	Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
AS5	0	0	0	0	7	7
AS6	34	0	0	1	3	38
AS7	14	12	16	11	5	58
AS8	0	0	4	0	0	4
ES4	0	4	0	0	0	4
ES5	0	1	1	0	2	4
ES6	0	2	1	0	3	6
EX1	0	0	3	1	0	4
FI4	0	0	3	0	0	3
other	1	0	0	0	1	2

How to read this table: "34 Project Managers for audit alone have an AS6 classification", etc.

Q 14: Senior Professionals

	Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
AS4	1	0	0	0	0	1
AS5	27	1	1	1	2	32
AS6	32	6	22	3	9	72
AS7	1	0	2	0	7	10
ES3	0	1	0	0	1	2
ES5	0	18	2	0	0	20
ES6	0	8	1	0	0	9
FI2	1	0	0	0	1	2
FI3	0	0	5	0	0	5
CO2	0	2	0	0	0	2
CS3	0	0	0	0	1	1
ED-EDS-4	0	1	0	0	0	1
OM5	0	0	0	1	0	1
PM5	0	0	0	1	0	1
PM6	0	1	1	0	0	2
other	17	6	4	1	1	29

How to read this table: "27 Senior Professional staff doing audit alone have an AS5 classification", etc.

Q 14: Intermediate Professionals

	Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
AS2	0	0	0	2	1	3
AS3	2	0	0	1	5	8
AS4	5	0	0	0	5	10
AS5	12	1	24	1	1	39
AS6	0	0	1	1	0	2
ES4	0	21	0	1	0	22
ES5	0	4	0	0	0	4
FI2	2	0	4	0	0	6
CS3	0	0	1	0	0	1
IS4	0	1	0	0	0	1
PM3	0	0	0	0	1	1
other	6	3	10	0	1	20

How to read this table: "5 Intermediate Professional staff doing audit alone have an AS4 classification", etc.

Q 14: Junior Professionals

	Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
AS1	0	0	0	2	0	2
AS2	0	0	0	5	5	10
AS3	1	1	4	0	0	6
AS4	1	0	0	2	0	3
AS5	0	0	0	1	0	1
ES2	0	2	0	0	0	2
ES3	0	7	0	0	0	7
IS2	0	0	0	1	0	1
OM2	0	0	1	1	0	2
SI3	0	1	0	0	0	1
other	0	0	5	2	0	7

How to read this table: "4 Junior Professional staff doing review alone have an AS3 classification", etc.

Support Staff, Other Specialists

As the following table shows, AER Units identified both technical and administrative support positions:

Q 14: Support

	Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
AS1	1	4	2	1	5	13
AS2	3	3	0	3	4	13
AS3	0	1	0	2	21	24
AS4	0	1	0	0	0	1
AS5	0	0	0	1	0	1
SI2	0	1	0	0	0	1
SI3	0	0	0	2	0	2
CR	4	4	3	7	2	20
OCE	0	0	0	2	1	3
SCY	4	2	1	8	2	17
other	3	1	1	12	3	20

How to read this table: "3 Support Staff assisting audit alone have an AS2 classification", etc.

Finally, the following other positions show the diversity of specialities appearing in AER Units:

Q 14: Other Specialists

		Audit	Evaluation	Review	Other	More than one	Total
Central Agency Co-ordinator	AS6	0	0	0	2	0	2
Senior Informatics Officer	AS6	0	0	1	0	0	1
Support Manager	AS6	0	0	0	1	0	1
Fraud Investigator	AS6	0	0	0	4	0	4
Reporting Manager	CO3	0	0	0	0	1	1
System Analyst	CS2	0	2	0	2	0	4
Chief, Technical Services	CS3	0	0	0	2	0	2
IT Auditor	CS3	6	0	0	0	0	6
IT Project Leader	CS4	3	0	0	0	0	3
IT Manager	CS5	1	0	0	0	0	1
Publishing Officer	GT2	0	1	0	0	0	1
Quality Review	PG6	4	0	0	0	0	4
ADR Manager	PG6	0	0	0	4	0	4

How to read this table: "6 IT Auditors doing audit alone have a CS3 classification", etc.

2.7 Staff Qualifications

The following tables, reporting questions 35-37, show the educational attainment and specialization of managers and officers in AER Units.

With respect to data quality, it should be noted that some responding Units were unable to account fully for all members.

Q 35: Educational attainment of managers and officers

Highest Education Level	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional E/A/R	Total
Secondary	5	13	19	29	66
College	0	12	13	3	28
Bachelor	22	61	45	110	238
Master	45	16	15	48	124
Ph.D.	8	1	6	6	21
Other	0	8	0	10	18
Total	80	111	98	206	495

How to read this table: "Out of 80 evaluators, 45 hold Masters degrees", etc.

As was the case in the 1995 study, staff holding bachelor degrees predominate overall and for each type of work except evaluation. There are again, relatively few managers or staff with doctorates. The entries under "other" were almost all accounting degrees (and one Registered Nurse). These will show up in the table on designations. 45 Units answered this question as well as question 37.

Q 36: Post secondary degrees of managers and officers – area of concentration

Degree Category	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional	Total
Administration/ Management	12	28	14	44	98
Accounting	2	25	5	27	59
Economics	12	4	6	12	34
Arts	7	7	20	18	52
Law	0	1	1	1	3
Science	9	4	2	17	32
Social Science	32	10	8	44	94
Engineering	3	3	0	10	16
Computer Science	1	3	1	11	16
Other	10	1	2	3	16
Total	88	86	59	187	420

How to read this table: "Out of 86 auditors with a post-secondary degree, 25 have their degree in accounting", etc.

Q 37: Professional designations of managers and officers

Designation	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional	Total
Chartered Accountant (CA)	0	18	1	16	35
Certified Management Accountant (CMA)	0	16	3	11	30
Certified General Accountant (CGA)	0	9	7	18	34
Certified Internal Auditor (CIA)	0	8	5	7	20
Certified Public Accountant (CPA)	0	0	0	0	0
Certified Management Consultant (CMC)	0	0	0	0	0
Certified Information Systems Auditor (CISA)	0	5	2	6	13
Professional Engineer (PE)	1	1	0	4	6
Other	4	11	3	13	31
Total	5	68	21	75	169

How to read this table: "Out of 68 auditors with professional designations, 18 are CAs", etc.

Note: only 37 Units answered this question. Units with no audit functions may simply have skipped the question.

A number of other designations were recorded as "other":

- 9 Certified Fraud examiners in audit, review and multifunctional Units;
- auditors also have IMA, CQA-ISO Auditor, CRF, AACI, ICIA, IRC, P.Ag. designations;
- elsewhere, there are one Registered Nurse and one Professional Urban Planner.

Comparing this table to its match in the 1995 study, it appears that the incidence of CAs, CMAs and CGAs is now more evenly spread across audit and multifunctional Units.

2.8 Personal Characteristics and Language Skills

Questions 38 and 39 asked about the employment equity characteristics and official language skills profile of AER Units. Only 43 Units provided information with respect to question 38 and 42 Units for question 39; moreover, some of the responding Units appeared to provide incomplete information.

Q 38: Employment equity composition

Designated Group	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional	Support	Total
Women	57	56	9	96	69.5	287.5
Francophone	45	50	17	74	54	240
Disabled	0	1	0	4	0	5
Visible Minority	16	13	1	6	1	37
Aboriginal	2	3	0	2	0	7

How to read this table: "Of 287.5 women in AER Units, 57 are evaluators", etc.

Q 39: Unit's official language composition

Number of Staff	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional	Support	Total
Unilingual English	34	26	8	38	10	116
Unilingual French	0	0	0	1	3	4
Bilingual - Oral "B"	45	27	7	70	18	167
Bilingual - Oral "C"	33	13	7	43	20	116
Bilingual Oral Exemption	25	36	8	34	22	125
Total	137	102	30	186	73	528

How to read this table: "34 evaluators are unilingual English-speaking", etc.

2.9 Students

31 respondents reported, in question 11, that they do employ Co-op/summer students. This is not likely to fluctuate appreciably. Four respondents said that they would likely have more on staff in the future, 38 said they would have about the same number on staff, while 4 said they would have fewer than their current complement.

2.10 Secondments

47 respondents reported having an average of 12 staff seconded to their Unit in the past two fiscal years (question 12). There may be a decline in secondments: 3 said that they expected to have more secondees in the future, 38 said they would have about the same number and 8 said they expected to have fewer.

Secondments last from ½-year to 5 years, but the majority last either 1 or 2 years as reported by 36 respondents.

7 of the reported secondments were career audit/evaluation/review professionals, while the other 28 came from other areas such as programs and operations (13), information technology (3), and various corporate areas like administration, human resources and finance.

2.11 Special Recruitment Programs

Only 6 of 49 respondents said that they had recruited personnel from the Financial Officer or the Internal Auditor Recruitment Programs over the current and past 2 fiscal years (question 13). Other federal program recruitment sources included the Career Assignment Program (4 recruits), Management Trainee Program (6), summer student programs (2) and several from interchange and diversity programs.

2.12 Retirement

Question 15 was answered by 47 respondents to the full survey. It appears from several annotations that retirement expectations are not known accurately. Therefore, the table should be taken to indicate that at least this many staff fall into these categories.

Q 15: Number of Unit's staff, other than support staff, expected to retire over the next decade and beyond

Number of Years To Retirement	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional	Total	Cumulative Total
0-1 year	4	1	0	7	12	12
1-3 years	9	17	1	10	37	49
4-6 years	9	7	6	25	47	96
6-8 years	7	10	8	20	45	141
8-10 years	17	19	10	18	64	205
More than 10 years	73	38	12	131	254	459

How to read this table: "9 evaluators are expected to retire in 1 to 3 years", etc.

2.13 Recruiting Plans

Respondents were asked (question 16) to estimate what percentage of their overall professional recruitment would come from inside or outside the public service, and at which of three general levels of experience.

By far the favourite choice was "inside the public service, with significant experience" -- the source from which 14 of the 37 respondents would obtain over 50% of their requirements, and for 3 respondents, 100%. Any other trend was not particularly clear.

2.14 Information Technology Auditors

43 respondents answered a question about recruiting information technology auditors (question 17).

Q 17: IT auditors expected to be hired in 2-5 years

Number of Respondents	Number of IT auditors likely to be hired
1	0.5
12	1
3	1.5
5	2
1	3
2	5

How to read this table: "12 respondents would hire only one IT auditor", etc.

Twenty-three respondents, out of 43, foresee trying to recruit IT auditors over the next 2-5 years. Of these, 12 said they would hire only one.

When asked from what source they would likely obtain their IT auditors, 37 of 40 respondents cited contracting out. 19 respondents would make this their only source and 32 would use contractors to meet at least 50% of their needs. Others intend to hire from within the public service (6), use secondments (5) or hire from outside the public service (4).

2.15 Learning Strategies

In question 32, respondents were asked to rank the following as sources of information on new techniques and methodology. Only 25 Units provided a ranking; 15 other Units simply checked off some or all sources. Since 25 sets of rankings would not likely be representative of the group, "hits" on each information source, whether ranked or checked, have been recorded. All the options provided had numerous hits, from 77.5% of possible mentions for "Other Departments" to 100% for "Training--other sources":

Q 32. Sources of information on new techniques and methodology

source	# of respondents	as % of maximum possible mentions
Other Departments	31	77.5%
Review Network	32	80%
Treasury Board Secretariat	33	82.5%
Office of the Auditor General	34	85%
Internet	34	85%
Canadian Evaluation Society	35	87.5%
Institute of Internal Auditors	37	92.5%
Conferences (other sources)	39	97.5%
Training (other sources)	40	100%
Other	14	

How to read this table: "31 out of 40 responding Units get information on new techniques and methodology from other departments", etc.

Other sources include: the American Evaluation Society, CCAF, consultants and industry, U.S. Government Training Institute, "like-minded agencies" internationally and the *Bureau d'évaluation des organisations internationales*.

The actual training situation is approximated by the information collected by question 33 on money and person-days devoted to training Unit employees in 1998-99.

Q 33 (1): Amounts spent on training in 1998-99

Type of Training	Training $ Spent	Units
Audit Techniques	$263,588	25
Evaluation Techniques	$174,724	21
Performance Measurement	$67,025	20
Information Technology	$72,181	14
Control Self-Assessment	$73,900	9
Facilitation	$93,650	8
Review Techniques	$9,850	7
Quality Management	$10,000	4
ISO 9000/14000	$25,000	2
Service Standards	$3,000	1
Environmental Management Systems	$20,000	1
Other	$153,990	29

How to read this table: "25 Units together spent a total of $263,588 on training in audit techniques", etc.

Q 33 (2) : Person-days spent on training in 1998-99

Type of Training	# Person Days in Training	Units
Audit Techniques	807	22
Performance Measurement	172	18
Evaluation Techniques	375	17
Information Technology	241.5	16
Control Self-Assessment	145	9
Facilitation	252	8
Review Techniques	40	6
Quality Management	31	4
ISO 9000/14000	111	3
Environmental Management Systems	4	3
Service Standards	11	2
Other	573	28

How to read this table: "22 Units together spent 807 person days on training in audit techniques", etc.

For the 40 Units responding to this question, the most common types of training sought in 1998-99 were on audit and evaluation techniques, performance measurement and information technology. By far the greatest total resources were spent on audit techniques ($263,588 and 807+ days) and evaluation techniques ($174,724 and 375+ days). (Note that some Units reported the dollar expenditure but not the person-days; for this reason, the actual person-days must have been more than 807 and 375 respectively. Furthermore, Units may have reported person-days but no financial expenditure for training provided within their institution. For these reasons, the dollars and the person-days should not be related to each other.)

Other types of training noted were: information technology (6), treasury, comptrollership (4), professional and personal development (3), university and college courses (3), project management (2) and language (2). Respondents also noted training in: fraud topics, teamwork, writing, benchmarking for audit, governments and global markets, internal programs, market research, retirement planning, support staff (not specified), and conferences.

Question 34 asked for Units' most significant future training needs. 32 Units mentioned a wide range of topics:

- control self-assessment (11 mentions);
- IT and information systems (10) and IT audit (3);
- performance measurement (6);
- audit, evaluation and/or review techniques in general--basic (5), advanced (3);
- facilitation (5);
- risk management (4);
- comptrollership (4);
- results based management (3);
- 2 mentions each for project planning and management, environmental management, management trends, communications;

- one mention each: new concepts and tools, attest audit, data analysis (ACL), qualitative measurement, cost-benefit analysis, report preparation, presentations, OAG orientation, time reporting, team skills, Internet, service standards, critical thinking, rational problem-solving, writing.

CHAPTER 3 POLICIES AND PRACTICES

3.1 Work Planning

All 49 Units answering the full survey have a work plan (question 19).

- Of the 41 out of 49 Units indicating (in question 5) that they do audit, 36 had an audit plan, while 5 fell under a review plan.
- 31 out of 36 Units doing evaluation had an evaluation plan, while 4 others fell under review, and one under "other".
- Of the 38 Units indicating that they carry out reviews, 32 had a review plan, with all but one of the others being evaluation/audit plans.

Most plans are issued on a yearly basis:

Q 19b: Work plans issued yearly or less frequently

Time	Evaluation	Audit	Review	Other
½ year	1	1	0	1
1 year	26	32	30	21
3 years	1	1	1	1
5 years	0	1	0	0
Varies	2	1	0	3

How to read this table: "26 evaluation Units issue the work plan yearly", etc.

It is clear from this table that almost all Units use a yearly work plan. However, the next table illustrates the fact that half of the plans cover a longer time span than one year, so the annual plans are partly revisions of previous plans. Plans covering 1 or 3 years are by far the most common.

Q 19c: How many years does the plan cover

Time	Evaluation	Audit	Review	Other
½ year	1	1	1	1
1 year	12	13	10	11
2-5 years	14	20	17	10
varies	3	2	2	3

How to read this table: "12 evaluation Units' plans cover 1 year", etc.

When asked (question 20) what formal mechanisms their Unit used to determine which areas to include in the work plan, respondents answered as follows:

Q 20: Formal mechanisms for choice of work plan elements

Mechanism	# of Respondents
Multi-Year Cycle	32
Legislative requirements and conditions of program funding	33
Significance and risk assessment	50
Interviews with departmental management	50
Control Self-Assessment	13
Other	14

How to read this table: "32 Units choose work plan elements on the basis of a multi-year cycle", etc.

Other means to decide the plan's contents included environmental scanning, monitoring and business intelligence, management and Executive Committee concerns and priorities, strategic planning, and stakeholder requests.

3.2 Participation and Resulting Action by Program Managers

Two questions (questions 23 and 24) dealt with the involvement of program managers in AER studies and the subsequent actions required.

Question 23 asked if program managers were generally required or invited to provide input and commentary, aside from providing data, on the findings/recommendations of reports on their program or area before the report is finalized. This question was asked only of the 49 units answering the full survey.

Participation in studies is the norm. It is required slightly more than half the time, but is almost always either required or invited. For example, of the 36 out of 49 units which said that they did program evaluations, a total of 33 units either required or invited participation in evaluations. The rate is higher for audit and review.

Q 23: Input and commentary of Program Managers

Involvement of Program Managers	Evaluation (of 36)	Audit (of 41)	Review (of 38)
Required	20	22	20
Invited	13	18	17
Neither	0	0	0

How to read this table: "20 Units reported that program managers were invited or required to participate in evaluations", etc. Note: Almost all respondents replied to this question, however, up to 3 of the Units who said they work in a given function failed to respond. These may likely be interpreted as cases where the response "Neither" also applies. The balance of responses to add up to 49 were, for each function, made up of responses of "not applicable" or were non-responses.

Question 24a and 24b asked if management responses or action plans were required before approval of the evaluation, audit or review, and if their implementation was subsequently monitored.

Q 24a: Management responses before approval of reports

Response/Action Plan	Evaluation	Audit	Review
Always Required	20	32	22
Sometimes Required	10	5	11
Never Required	3	3	4

How to read this table: "20 Units require responses or action plans from program managers for evaluations before reports are approved" etc. The balance of responses to add up to 49 were, for each function, made up of responses of "not applicable" or were non-responses.

Q 24b: Monitoring the implementation of responses and action plans

Monitoring	Evaluation	Audit	Review
Always	19	26	19
Sometimes	10	11	15
Never	4	2	2

How to read this table: "19 Units monitor the responses and action plans of managers in response to evaluation reports", etc. The balance of responses to add up to 49 were, for each function, made up of responses of "not applicable" or were non-responses.

The responses to question 24a indicate that just more than half of the Units having conducted a study always require a response or action plan, and almost all (33 out of 36 possible for evaluation, 40/41 for audit, and 33/38 for review) require responses or action plans at least sometimes.

Responses to question 24b show that a smaller proportion of Units necessarily follow up on the implementation of the responses and action plans. Further analysis reveals that:

- Of the 20 Units which always require a response to evaluations, only 13 said they always monitor them, while 5 of these said they sometimes do, and 2 never do. Of the 10 that sometimes require a response, only half always monitor its implementation and the rest sometimes do. In one case, a unit which never requires a response always monitors responses or action plans.

- Of the 32 Units which always require a response to audits, 22 said they always monitor them, while 8 of these said they sometimes do, and 1 never does. Of the 5 that sometimes require a response, only 3 always monitor its implementation and 2 do

so sometimes. In 2 cases, units which never require a response always or sometimes monitor responses or action plans.

- Of the 22 Units which always require a response to reviews, 13 said they always monitor them, while 7 of these said they sometimes do, and 2 do not. Of the 11 that sometimes require a response, only 5 always monitor its implementation and 2 do so sometimes. In 3 cases, units which never require a response always or sometimes monitor responses or action plans.

Units monitoring the implementation of responses and action plans were asked how often they follow up on this.

Q 24c: Frequency of follow-up

Frequency	Evaluation	Audit	Review
Every 3 months	4	5	4
Every 6 months	4	5	2
Yearly	8	13	9
More than yearly	3	4	5
Other	10	10	12

How to read this table: "4 Units said evaluations are followed-up every 3 months", etc. 2 of the relevant units did not respond regarding review.

This result resembles that of the 1995 study, where "yearly" or "other" were the most frequent choices. Under the category of "other" the most frequent entry was "as needed or required" (5 times for evaluation and audit and 7 cases for review). Longer times for follow-up were indicated in "other" but these were included in the table as "More than yearly." Other responses showing up once or twice included "varies, informal, not regularly, as time permits, as in multiyear plan." Interestingly, "depending on the nature of the project/on the nature of the recommendation and action plan" only shows up from two Units.

Units which monitored implementation of responses and action plans were asked if they report the results of the activity.

Q 24d: Reporting the results of monitoring

Report Results	Evaluation	Audit	Review
Always	15	20	15
Sometimes	10	15	15
Never	2	0	0

How to read this table: "16 Units said they always report the results of monitoring action plans", etc. 2 relevant units did not respond for both evaluation and audit, and 4 for review indicated that this was "not applicable", or did not respond.

Most, but not all, Units monitoring implementation of action plans or responses finally report on this to the AER committee or equivalent body. This would be consistent with an approach where a report is made only if necessary.

3.3 Service Offerings

Question 29 asked Units to identify their current activities, projects and services, in 1997-98 and 1998-99, in terms of the proportion of time spent on each; whether they consider these activities to be Core or Non-core; and trend in demand.

The three aspects of the question were not answered consistently. However, a good indication of the prevalence of service offerings is if there was information under at least one of the three headings. On this basis, the current service offerings of 48 Units include:

Q 29: Activities, Projects and Services

Activities, Projects, Services	Number of Units Offering the Service
Audits	38
Y2K audits	35
Performance measurement	33
Program Evaluations	32
Assessment of management processes and controls	26
SUD audit	26
Evaluation frameworks	25
Special investigations	23
Other IT audits	20
Implementation audit	19
Q 29: Activities, Projects, Services, continued	**Number of Units Offering the Service**
Client/ Stakeholder survey	18
Control self-assessment	18
Evaluation of ASD	17
Regulatory review/ evaluation	17
Service Standards	15
Policy evaluation	15
Environmental audit	14
Total quality management	13
Employee survey	11
Other	21

How to read this Table: "38 of 48 responding Units have included audits in their service offerings for 1997-98 and 1998-99", etc.

Other activities include: review of implementation of legislation; reviews (2); ISO9000 (2); management assistance; risk; OAG liaison (2); interdepartmental projects; third party audits; research on learning in museums; ethics program and policy; strategic planning;

special studies; quality assurance; performance reports; information management; inspections; advise and assist projects.

Q29: Core and Non-Core Activities

Activities, Projects, Services	Core	Non-Core
Audits	31	0
Program Evaluations	28	0
Performance measurement	25	2
Assessment of management processes and controls	20	2
Y2K audits	20	6
Evaluation frameworks	19	3
SUD audit	18	3
Other IT audits	14	2
Regulatory review/ evaluation	13	2
Special investigations	13	7
Policy evaluation	11	2
Implementation audit	9	5
Client/ Stakeholder survey	8	4
Evaluation of ASD	7	7
Control self-assessment	7	8
Environmental audit	6	4
Total quality management	5	6
Service standards	4	8
Employee survey	4	5
Other	14	4

How to read this Table: "25 of 40 responding Units regard performance measurement as a Core offering, and 2 units regard it as a Non-core offering, in 1997-98 and 1998-99", etc.

47 Units indicated the trend in these offerings--increasing, steady or decreasing. The following table shows the services in decreasing order of prevalence, that is, in terms of the numbers of Units that indicated that these services are holding steady or increasing in importance:

Two messages from this table are that performance measurement is well entrenched as a new trend in audit, evaluation and review practices; and that while Y2K work has peaked, the demand for IT work overall is strong.

The data on percentages varied greatly in quality and does not lend itself to summary presentation.

Q29: Trends in Activities, Projects and Services

Activity, Project or Service	increasing	steady	steady + increasing	decreasing
Performance measurement	24	9	33	0
Audits	7	25	32	5
Program Evaluations	11	16	27	4
Assessment of management processes and controls	9	17	26	0
Y2K audits	12	10	22	14
Evaluation frameworks	9	13	22	3
SUD audit	9	12	21	4
Other IT audits	10	9	19	2
Special investigations	4	13	17	5
Policy evaluation	8	7	15	2
Implementation audit	4	11	15	3
Control self-assessment	8	6	14	3
Regulatory review/ evaluation	5	9	14	3
Client/ Stakeholder survey	5	9	14	4
Service Standards	6	6	12	1
Environmental audit	4	8	12	2
Evaluation of ASD	4	7	11	4
Total quality management	4	5	9	2
Employee survey	3	4	7	4

How to read this Table: "For 7 out of 47 responding Units, the demand for audits is increasing; the demand is steady for another 25 Units, and it is decreasing for a further 5 Units", etc.

3.4 Liaison with the Office of the Auditor General

Liaison with the OAG (question 30) is the responsibility of 37 out of 49 Units.

Of these, 32 provided an estimate of the time spent in this activity. The highest estimate was 36 person-months.

Q 30: Estimated time spent in liaison with OAG each year

Workload for liaison with OAG	Number of Units
Minimal	3
1 - 2 person-weeks	7
1 person-month	3
2 - 3 person months	5
4 - 6 person months	6
More	8

How to read this table: "Seven Units estimate that they spend one to two person-weeks per year on liaison with the OAG", etc.

35 respondents explained what this liaison entails. While many answers elaborate what "co-ordination and liaison" may mean--from introducing people, scheduling meetings and exchanging information through to logistical support--about one third provided details on a more active involvement. For example, the Units might scope new work, liaise on current work, challenge findings, negotiate on report contents, negotiate in their institution for responses, advise on management responses, respond to recommendations, brief and advise senior management on work done by OAG, prepare follow-up on OAG reports, monitor follow-up work and action plans, and produce briefing material for Public Accounts Committee appearances and other uses.

3.5 Workload

All 56 respondent Units indicated (question 27) how many projects they completed in 1997-98.

Q 27: Total Projects Completed 1997-98

Type of Project	Totals
Evaluations	227
Audits	517.5
Reviews	147
Management Assistance Projects	160
Other	140

How to read this table: "Respondents said they completed 227 evaluations in 1997-98", etc.

There is considerable variation in the number of projects completed in any one category, so reporting a mean would be misleading. For evaluation, review, management assistance and other projects, about half of the Units had completed no projects in that year, while about one third of audit Units had completed none. On the other hand, for each category, a relatively small group of Units account for a high percentage of projects. These results follow from the marked disparity of the size of evaluation/audit/review Units and in the types and depth of projects done.

Few respondents specified what "other" projects were.

Of the 56 Units, 33 said that their workload for that year was typical, while 17 said it was not. In the latter case, most of these Units were involved in reorganization or change, in their first year or developmental stage, occupied with other types of assignment such as performance measurement or quality assurance, or at a given point in their cycles where projects were not reaching completion. This is only one proxy measure for workload. Another measure would be the number of projects underway.

Of the above 1,191 projects completed, 253 (21%) were characterized as unplanned special requests.

3.6 Publication of Reports

Questions 41 and 42 dealt with Units' policies (41) and mechanisms (42) with respect to publication of reports. The policy question was open-ended and received 48 clear responses. 42 out of 48 indicate that reports are available to the public; the other six restrict reports to internal readership. Note that not all responding institutions are bound by the TB Review Policy, which requires that reports be made available to the public. 46 respondents mentioned an average of 2 mechanisms each for making reports accessible to the public:

Q42: Mechanisms to make reports available

in departmental library	Unit web site	Departmental web site	TBS web site	other
23	13	19	17	21

How to read this table: "23 Units place their reports in the departmental library", etc.

Among the "other" responses, 10 indicate that they are reactive, sending the reports upon request (usually via ATIP). Another 4 send the reports automatically to particular audiences: union representatives, industry representatives, organizations that were involved in the study.

3.7 Quality Assurance

Question 25 asked if the Unit had any formal mechanisms for quality assurance in their evaluation, audit, review or management assistance work.

A small majority of Units use formal mechanisms to assure quality in their work (63% of those doing evaluation; 63% for audit; 68% for review; and 48% for management assistance).

Q 25b: Formal quality assurance mechanisms

	Evaluation	Audit	Review	Management
Client survey	11	14	14	8
Post project interviews	4	5	6	4
Employee feedback surveys	4	5	6	5
Internal progress reports	8	15	12	8
Project management systems	10	11	9	8
Annual reports on Unit's work	19	20	18	13
Periodic independent assessments	6	10	11	7
Other	5	5	7	4

How to read this table: " 11 Units said they used client surveys to check on the quality of their evaluation work" etc. Note: "Post project interviews" did not appear on the French version of the questionnaire. Therefore, this category may be slightly under-represented.

The most prominent means of quality assurance were annual reports on the Unit, internal progress reports and client surveys. Client feedback was noted as being an important means of quality assurance in the 1995 study, as well.

Other means recorded for quality assurance included "performance review, annual appraisals, and time reporting systems." These represent quality control at the individual level. Annual reports to the OAG and other senior committees were cited several times. One group used control self-assessment.

3.8 Productivity and Service Quality

Question 31 asked "What techniques, tools or processes have been introduced over the past 5 years in order to increase your Unit's productivity and service quality?" Note that the question asks about innovation in the past five years, not the total incidence of various approaches. 28 respondents mentioned one or more approaches.

The frequently-mentioned approaches fall into four domains: general principles of good management; good management specific to AER Units; automation; and planning focus on risk and control self-assessment. Here are examples:

- ***general principles of good management*** include good staff and management; full and frank feedback on performance; SMART Goals and related rewards; criteria for good management; performance measurement; core team matrix; de-layered management; empowerment; work flexibility; project management system; strategic planning retreats;

- ***good management of AER Units*** includes particular methods (audit tools, concurrent review methodology, evaluation frameworks, standard audit reports); publications (Review Handbook, procedures manual); partnership and collaborative approaches to evaluation; dedicated planning and practices unit that deals with quality assurance; quality initiatives; quality checklist and published service standards;

- ***automation*** includes ACL software (mentioned more frequently than any other); audit tracking and management software; Lotus Notes GroupWare and Lotus workflow platform for audit process; option finder technology; flowchart software; software for data analysis; automated working papers; presentation software; and one mention of hardware--laptops for on-site audits;

- ***planning*** on the basis of control self-assessment, risk assessment models, and increased focus on high risk areas, comptrollership and management issues.

Five other areas were mentioned less frequently:

- ISO 9002 Certification, TQM, Balridge criteria, National Quality Institute;
- training and professional development;
- client surveys and focus groups for project feedback;
- influence of the Audit/Evaluation Committee;
- annual report.

3.9 Information Technology and Communication

Units were asked (question 40) about their use of several types of computer applications. Of the 47 Units responding:

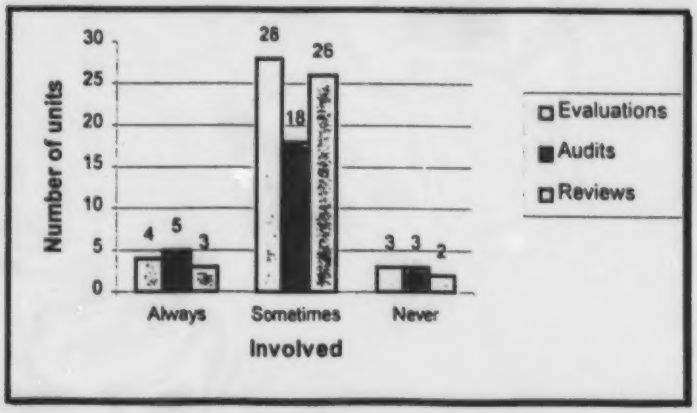
- 19 Units said that they use a computer-based time reporting system.
- 14 Units said they use a computer-based project management system.
- 14 Units said they use automated working papers.

3.10 Activities Outside the Unit

Respondents were asked (question 26) if other groups in their institution conduct projects which are essentially evaluation, audit or review. Almost all said this happened frequently (21) or at least infrequently (22). Only 6 said this never occurred.

Where other parts of the institution do engage in AER activities, question 26 also asked if the AER Units has any involvement:

Question 26b: Involvement of Unit in other group's studies



For the most part, AER Units sometimes assist other units carrying out their own studies. Cross-divisional assistance happens least in audit.

36 respondents commented on the manner of involvement. The following were mentioned more than once:

- **advice on terms of reference (6) and methodology (7);**
- **participating in study committees (4);**
- **advising on or helping to choose contractors (2);**
- **contract management (2);**
- **reviewing reports (3).**

3.11 Joint Projects

Question 28 asked how often Units worked on joint projects with partners outside their immediate Unit organization.

Question 28: Work on joint projects with outside partners

Partners	Often	Occasionally	Rarely
Other groups in the department	17	20	7
Other departments	6	22	9
Other governments	5	9	12
Non-governmental organizations	4	7	9
Industry	0	4	10
Other	0	1	2

How to read this table: "17 Units said they often work on joint projects with other groups in their department", etc.

While almost all respondents reported whether or not they worked with other groups in their institution, a substantial number did not report anything at all for the other categories. This can be interpreted to mean they did not know the answer or that they simply left blanks instead of specifying "never". For this reason, the "never" responses are probably seriously under-counted and are not reported here.

Most collaboration by respondents to this survey is done within the Unit's own institution or with other institutions within the federal government, as was the case in the 1995 survey. Roughly the same proportion of Units work jointly with other governments as was the case in 1995.

APPENDIX

QUESTIONNAIRE

CHARACTERISTICS OF EVALUATION, AUDIT AND REVIEW UNITS IN THE FEDERAL GOVERNMENT

1998-99 SURVEY QUESTIONNAIRE

WINTER 1999

CHARACTERISTICS OF EVALUATION, AUDIT AND REVIEW UNITS IN THE FEDERAL GOVERNMENT – 1998-99 SURVEY

INTRODUCTION

This questionnaire has been designed by and for Heads of Review in the Government of Canada. It replicates, with some modification, a survey carried out in 1995 and reported under the title *A Profile of Audit, Evaluation and Review Units in the Federal Government in 1995.*

Please make every effort to complete the questionnaire. The usefulness of the results to yourself and to your colleagues depends on the completeness of coverage.

Given the great variety of institutions in the federal government, the perspectives and terminology of some questions may not match your situation very well. Please answer as well as you can. You may also seek assistance from Agora Management Associates who are conducting the survey; phone Robert Czerny (613-728-0658) or John Burrett (613-747-3444).

At the end of the survey, we invite your comments on any of your answers and on the survey itself.

Please complete this questionnaire by February 26, 1999 and return it in the envelope provided to:

Agora Management Associates
2030 Gatineau View Crescent
Gloucester, ON
K1J 7X1

DEFINITIONS AND SCOPE

For purposes of this questionnaire, please use these key terms as follows:

Institution: a Government of Canada entity named in Schedules I and II of the *Financial Administration Act* as a department; departmental program, division, branch or corporation (commonly called 'agency'); or crown corporation.

Unit: a discrete organizational component of an Institution that includes one or more of audit, evaluation and/or review among its main business offering(s). (It may also have other business offerings, including management assistance.)

Audit: 'internal' audits of your Institution's programs and structures, and your Unit's participation in multi-institutional or government-wide audits; exclude 'external' audit, that is, auditing provided to outside organizations that do not report to the head of your Institution.

Evaluation: evaluations of your own Institution's policies, programs and structures, and your Unit's participation in multi-institutional or government-wide evaluations; exclude 'external' evaluations, that is, evaluation services provided to outside organizations that do not report to the head of your Institution

Review: any activity that your Unit identifies as "review." For example, some Units call studies that combine audit and evaluation methodologies "reviews." Other Units use the term for those of their studies that lack some features of full-fledged, classical audits or evaluations; or for less independent (manager-led) studies to which they provide some input, e.g. study design. *If your Unit has a definition of "review," please attach it.*

Management Assistance: management consulting services provided by professionals of your Unit to clients within the Institution.

Other Business Offerings: any other service provided by the professional staff of your Unit to clients within the Institution. This can include providing briefings and information to executives.

NAME OF INSTITUTION

_____

DESCRIPTION OF INSTITUTION'S BUSINESS LINES

What is the nature of your Institution's business?

1. Please rank the following functions by order of importance indicating their significance to your Institution's mandate (1 being the most important). Categories which do not apply should be left blank.

_____ Regulatory
_____ Operational
_____ Policy and Legislation
_____ Government Administration
_____ Research and Development
_____ Other functions, please specify _____

2. Please rank the following public policy domains by order of importance indicating their significance to your Institution's mandate (1 being the most important). Categories which do not apply should be left blank.

_____ Defence
_____ Foreign Affairs
_____ International Trade
_____ International Assistance
_____ Social Programs
_____ Industrial Support (National and Regional)
_____ Scientific-Technological Support
_____ Transportation Programs
_____ Heritage and Cultural Programs
_____ Justice and Legal Programs
_____ General Government Services
_____ Public Debt Charges and Fiscal Arrangements

INSTITUTIONAL BUDGET

3. **Please provide the following information on your Institution's budget for 1998-99 in the following format, if possible. If your Institution's summary budget information is organized differently, please use another format at a similarly high level of aggregation.**

	1998-99 ($ 000)
Budget:	
i) Operating	_____
ii) Grants & Contributions	_____
iii) Capital	_____
iv) Total	_____
Total FTEs	_____

DESCRIPTION OF YOUR UNIT

4. Name of Unit (e.g., Review Branch, Corporate Review Directorate, etc.):

_____

5. Business line offerings of the Unit (check all that apply)

- ☐ Audit
- ☐ Evaluation
- ☐ Review
- ☐ Management assistance
- ☐ Other, please specify _____

6. Title of the person who heads the Unit:

_____

7. Classification and level of Unit Head: *For Institutions that do not use the common occupational groups (e.g. AS, ES, PM, EX) of federal government departments, please provide the classification in full rather than acronym, and indicate the salary range in terms of closest $10K range (e.g. $70,000 to $79,999).*

_____

8. Reporting level:

a) Does the Unit Head report directly to the most senior official (Deputy Minister (DM) or equivalent, e.g. president)?

☐ Yes ☐ No

IF YOU ANSWERED " NO ", ANSWER QUESTION 8-B, IF NOT, GO TO QUESTION 8-C.

b) Please indicate the number of levels between the Unit Head and the most senior official:

_____levels
(e.g. there is one level between the Unit Head and the most senior official in the case of a Director General of Corporate Review Branch reporting via an Assistant Deputy Minister (ADM) to the Deputy Minister (DM))

c) Title of supervisor of the Unit Head: (check one)

☐ Most senior official (DM or equivalent, e.g. president)
☐ Associate DM
☐ Senior ADM
☐ ADM, Policy & Planning or equivalent
☐ ADM, Corporate Services or equivalent
☐ Another ADM, please specify title_____
☐ Other, please specify _____

d) Does the Unit Head sit on the Institution's most senior committee (such as the Departmental Executive Committee)?

☐ Yes ☐ No

UNIT RESOURCES

9. Allocation of Unit Resources:

a) What is your Unit's 1998-99 budget (in $thousands)? Please show the budget's allocation to Evaluation, Audit, Review and other services, as well as the total.

Note: There are two versions of this Table. Please use the more complex Version B instead of Version A if any of the following conditions apply:
- *significant travel expenditures*
- *significant expenditures on internal informatics from the Unit's budget*
- *management of the Unit is tracked as an overhead item*
- *significant amount of Investigation activity*
- *significant amount of Management Assistance activity*

Version A	FTEs		Salary ($'000)	Professional Services Contracts ** ($'000)	Other O&M ($'000)
	Authorized	Actual*			
Evaluations					
Audits					
Reviews					
Other Services					
TOTAL					

* 'Actual' may vary from 'authorized' due to personnel movements, use of casuals, etc.
**Include consulting services and other professional services obtained from outside the institution. Do not include contract staff.

Version B	FTEs		Salary ($'000)	Professional Services Contracts ** ($'000)	Travel ($'000)	Other O&M ($'000)
	Authorized	Actual*				
Internal Informatics						
Other Overhead (Unit mgmt)						
Evaluations						
Investigations						
Other Audits						
Reviews						
Management Assistance						
Other Services						
TOTAL						

* 'Actual' may vary from 'authorized' due to personnel movements, use of casuals, etc.
**Include consulting services and other professional services obtained from outside the institution. Do not include contract staff.

Question 9 continued:

b) What is your Unit's expected budget for 1999-2000 (in dollars and FTEs) ?

_____$ _____ FTEs

c) Do you normally receive transfers of resources (travel money, contracts, staff) from other units or groups within your institution in carrying out evaluation, audit or review work? (check one)

☐ Always ☐ Often ☐ Occasionally ☐ Rarely ☐ Never

d) Approximately what percentage (%) of the work done by your Unit in 1998-99 is being funded out of your own budget allocation, rather than through cost recovery or transfers of resources from other parts of the institution?

_____%

e) Approximately what percentage (%) of the staff of your Unit in 1998-99 are on contract (rather than salaried employees)?

_____%

10. Contracting Out:

Approximately what percentage (%) of your Unit's audit/evaluation/review work is contracted out (in terms of dollars spent on contracted projects, or parts of projects, as opposed to salaries and overhead devoted to projects conducted by in-house staff)?

_____%

11. Students:

a) Do you employ Co-op and/or summer students in your Unit?

☐ Yes ☐ No

b) Do you think you will generally have more, the same number or fewer Co-op and/or summer students on staff in the future? (check one)

☐ More ☐ About the same ☐ Less

12. Secondments:

a) In your current and past two fiscal years, what percentage of your staff was seconded to your Unit?

_____%

b) Do you think you will generally have more, the same number or fewer seconded personnel on staff in the future? (check one)

☐ More ☐ About the same ☐ Fewer

c) How long have secondments in your Unit generally lasted?

_____ Years

d) Have the staff brought into your Unit on secondment usually been career professionals from within the review field or have they come from other areas of expertise?

☐ Usually career audit/ evaluation/ review professionals
☐ Usually from other areas, please specify_____

13. Recruitment & Development Programs:

a) In your current and past two fiscal years, have you recruited personnel from the Financial Officer Recruitment and Development (FORD) and/or the Internal Auditor Recruitment and Development Program (IARD) for your Unit?

☐ Yes ☐ No

IF YOU ANSWERED "YES", ANSWER QUESTION 13-B, IF NOT, GO TO QUESTION 13-C.

b) please indicate your degree of satisfaction with the following, where 5 is "very satisfied" and 1 is "very dissatisfied"

Information about the program(s)	1 2 3 4 5
Quality of personnel recruited	1 2 3 4 5
Administration of the program(s)	1 2 3 4 5

c) Please name any other federal government program (such as Career Assignment Program (CAP), Management Trainee Program (MTP), the Accelerated Economist Program, etc.) which you have approached as recruitment sources in the current and past two fiscal years.

_____

_____

_____

14. Unit Staff:

Looking at the staff that you have now (including the head of the Unit and support staff), please complete the table on the following page.

The first column asks for level of seniority within the Unit. Please use the following descriptors:

For Managers of the Unit (not project managers): ***Senior Manager, Manager***

For professional non-managerial staff (evaluator/auditor/reviewers and others such as IT professionals; includes management of projects): ***Project Manager; Senior; Intermediate; Junior***

For support staff: ***Support***

Example: entries for the upper levels of an integrated audit/evaluation shop might look like this:

Level of Seniority	Classification and Level (eg. AS-07)	Number of staff with this classification and level				
		Eval	Aud	Rev	Other	Covers more than one area (explain).
Project Manager	AS - 06	2	2			
Manager	AS - 07					2 Managers of both audit and evaluation

PLEASE ATTACH A COPY OF THE LATEST ORGANIZATION CHART, IF AVAILABLE.

(Note: if there is not enough space, please photocopy this page and complete the table on an extra sheet).

Level of Seniority	Classification and Level (e.g. AS-07)	Number of staff with this classification and level				
		Eval	Aud	Rev	Other	Covers more than one area (explain).

15. Retirement:

How many of your Unit's staff (including management, but excluding support staff) do you expect will retire over the next decade and beyond?

Number of Years to Retirement	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional E/A/R
0-1 year				
1-3 years				
4-6 years				
6-8 years				
8-10 years				
More than 10 years				

16. Recruiting Plans:

Over the next five years, what percentage (%) of the overall professional recruitment for your Unit do you expect or intend to hire from the following sources?

Outside the public service, with:
- Significant A/E/R experience _____%
- Some A/E/R experience _____%
- No A/E/R experience _____%

Within the public service, with:
- Significant A/E/R experience _____%
- Some A/E/R experience _____%
- No A/E/R experience _____%

17. Information Technology Auditors:

a) How many auditors specializing in Information Technology (IT) do you believe you will need to recruit over the next 2-5 years?

_____

b) What percentage (%) of your IT auditing requirement do you expect to obtain from the following sources? Do not include support staff.

- Contracted out _____%
- Seconded _____%
- Hired from outside Public Service _____%
- Hired from within Public Service _____%
- Other, please specify _____ _____%

18. Resource Level Trends:

a) What has been the cumulative impact of Program Review, integration, restructuring, downsizing etc. from 1994-95 to 1998-99 on the resources of your Unit?

FTEs 1994-95 _____ 1998-99_____

Total $ 1994-95_____ 1998-99_____

b) How does this resource trend compare with that for your Institution as a whole in the same period?

- ☐ we now form a larger portion of the Institution than we did before
- ☐ we now form a smaller portion of the Institution than we did before
- ☐ we form roughly the same portion of the Institution as we did before

FUNCTIONING OF THE UNIT

19. Work Planning:

a) Do you prepare a work plan for your Unit detailing the projects (review, audit, evaluation and other projects) that your Unit will conduct? (check the appropriate boxes)

Evaluation	☐ Yes	☐ No	☐ N/A
Verifications	☐ Yes	☐ No	☐ N/A
Review	☐ Yes	☐ No	☐ N/A
Other	☐ Yes	☐ No	☐ N/A

IF YOU ANSWERED "YES", ANSWER QUESTION 19-B, IF NOT, GO TO QUESTION 21.

b) Is the plan issued yearly or less frequently? (check the appropriate box for each of evaluation, audit and review)

Evaluation	☐ Yearly	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A
Verifications	☐ Yearly	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A
Review	☐ Yearly	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A
Other	☐ Yearly	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A

c) How many years does the plan cover?

Evaluation	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A
Verifications	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A
Review	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A
Other	Every ___ Years	☐ Varies	☐ N/A

20. Which of the following formal mechanisms does your Unit use to determine which areas to include in the plan? (check all that apply)

☐ Multi-year cycle (universe coverage)
☐ Legislative requirements, conditions of program funding
☐ Significance and risk assessment
☐ Interviews with departmental management
☐ Control self-assessment
☐ Other, please specify _____

21. Committees

a) Is there a senior level Committee in your Institution for purposes of audit, evaluation and/or review?

☐ Yes
☐ No

IF YOU ANSWERED "YES", ANSWER QUESTION 21-B, IF NOT, GO TO QUESTION 22.

b) Which areas does this committee cover? (check all that apply)

☐ Audit
☐ Evaluation
☐ Review
☐ Other, please specify _____

c) Approximately how often does the committee meet per year?

_____ times per year

d) Does the committee meet
☐ As needed?
☐ On a set schedule?

e) Who decides the schedule for the committee meetings?

_____

f) Is this committee the same as your Institution's most senior committee (such as the Departmental Executive Committee)?

☐ Yes
☐ No. Please give title of the committee _____

g) Please outline the composition of the committee

_____
_____
_____

h) Who chairs the committee?_____

i) Do external advisors or observers attend meetings of this committee (e.g. members of the Auditor General's Office)?

☐ Yes, please specify who_____
☐ No

22. Who approves the following documents?

In each space provided, identify one or more of the following:
SC = the senior-level committee described in question 21;
DC = a different committee;
MSO = most senior official (e.g. Deputy Minister) of the Institution
DS = direct supervisor as identified in question 8
HU = Head of Unit as identified in question 6
OTHER (please specify)

Terms of Reference for Individual Projects _____
Final Reports on Individual Projects _____
Annual or Multi-Year Work Plan _____
Work Updates_____
Strategic Plan _____
Human Resource Plan_____

23. Participation of Program Managers

Are managers of programs generally required or invited to provide input and commentary, beyond provision of data, on the findings and recommendations of a study regarding their area, before the report is finalized? (check all that apply)

Evaluations	☐Required	☐Invited	☐Neither	☐N/A
Audits	☐Required	☐Invited	☐Neither	☐N/A
Reviews	☐Required	☐Invited	☐Neither	☐N/A

24. Management Responses:

a) Do you require management responses or action plans from managers before reports are passed on for approval?

Evaluations	☐Always	☐Sometimes	☐Never	☐N/A
Audits	☐Always	☐Sometimes	☐Never	☐N/A
Reviews	☐Always	☐Sometimes	☐Never	☐N/A

b) Do you monitor the implementation of management responses or action plans?

Evaluations	☐Always	☐Sometimes	☐Never	☐N/A
Audits	☐Always	☐Sometimes	☐Never	☐N/A
Reviews	☐Always	☐Sometimes	☐Never	☐N/A

IF YOU ANSWERED "ALWAYS" OR "SOMETIMES", ANSWER QUESTION 24-C, IF NOT, GO TO QUESTION 25.

c) How often do you follow up on responses and action plans?

Evaluations: ☐Every 3 months ☐Every 6 months ☐Yearly ☐Other, please specify _____

Audits: ☐Every 3 months ☐Every 6 months ☐Yearly ☐Other, please specify _____

Reviews: ☐Every 3 months ☐Every 6 months ☐Yearly ☐Other, please specify _____

d) Do you report the results of this monitoring to the audit/ evaluation/ review committee or equivalent body?

Evaluations	☐ Always	☐ Sometimes	☐ Never	☐ N/A
Audits	☐ Always	☐ Sometimes	☐ Never	☐ N/A
Reviews	☐ Always	☐ Sometimes	☐ Never	☐ N/A

25. Quality Assurance:

a) Are there formal mechanisms in place for measuring the performance of your Unit?

Evaluation	☐ Yes	☐ No	☐ N/A
Audit	☐ Yes	☐ No	☐ N/A
Review	☐ Yes	☐ No	☐ N/A
Management Assistance	☐ Yes	☐ No	☐ N/A

IF YOU ANSWERED " YES " TO ANY PART, ANSWER QUESTION 25-B, IF NOT, GO TO QUESTION – 26.

b) Please indicate which of the following mechanisms are used:

	Evaluation	Audit	Review	Management Assistance
a) Client survey	☐	☐	☐	☐
b) Post-project interviews	☐	☐	☐	☐
c) Employee feedback survey	☐	☐	☐	☐
d) Internal Progress reports	☐	☐	☐	☐
e) Project management systems	☐	☐	☐	☐
f) Annual reports on unit's work	☐	☐	☐	☐
g) Periodic independent assessments	☐	☐	☐	☐

h) Other, please specify _____

26. Activities Outside Your Unit:

a) Do other units in your institution conduct projects which are essentially evaluation, audit or review?

☐ Yes, frequently ☐ Yes, infrequently ☐ Never

IF YOU ANSWERED " YES", ANSWER QUESTION 26-B, IF NOT, GO TO QUESTION 27.

b) Is your Unit involved in these projects?

Evaluations	☐ Always	☐ Sometimes	☐ Never
Audits	☐ Always	☐ Sometimes	☐ Never
Reviews	☐ Always	☐ Sometimes	☐ Never

IF YOU ANSWERED "ALWAYS" OR "SOMETIMES", ANSWER QUESTION 26-C, IF NOT, GO TO QUESTION 27.

c) Please explain the arrangements or circumstances under which your involvement takes place:

_____

_____

27. Workload:

a) How many projects were completed by your Unit in 1997-98? (Note: completed projects are defined as projects where final results were provided in some form to the client, who was then in a position to take action on the results.)

Type of Project	Number of Projects Completed
Evaluations	
Audits	
Reviews	
Management Assistance Projects	
Other, please specify	

b) Is this representative of your Unit's regular yearly workload?

☐ Yes
☐ No, please explain _____

c) How many of the above projects consisted of unplanned special requests?

_____

28. Joint Projects

Do you work on joint projects with partners outside of your Unit? (This does not include consultants that you are paying to work on your projects).

Partners	Often	Occasionally	Rarely	Never
Other groups in the department				
Other departments				
Other governments				
Non-governmental organizations				
Industry				
Other, please specify				

29. Types of Activities, Projects or Services

The purpose of this question is to detect trends in offerings – what sort of work is on the rise, what is holding steady or waning. Accordingly, rough estimates are acceptable.

To what extent do the following represent part of your current (1997-98 and 1998-99) activities *(please indicate a rough percentage)*? Please also indicate (with a check mark) whether you consider them Core activities or Non-core activities, and indicate (with a check mark) what trend in demand do you foresee?

Type of Activity, Project or Service	Current (%) of total activity	Core	Non-Core	Trend:		
				Increasing	Steady	Decreasing
Audits (Program Operations)						
Program Evaluations						
Evaluation frameworks						
Evaluation of alternative service delivery						
Performance measurement						
Service standards						
Implementation audit						
Assessment of management processes and controls						
Regulatory review/evaluation						
Policy evaluation						
Client/Stakeholder survey						
Employee survey						
Systems under development audit						
Y2K audits						
Other IT audits						
Environmental audit						
Control self-assessment						
Total quality management						
Special investigations						
Other, please specify						
Other, please specify						
Other, please specify						

30. Liaison with the Office of the Auditor General (OAG):

a) Is your Unit responsible for liaison with the Office of the Auditor General in your department or agency?

☐ Yes ☐ No ☐ Not Applicable

IF YOU ANSWERED " YES ", ANSWER QUESTION 30-B, IF NOT, GO TO QUESTION 31.

b) What types of activities does this responsibility entail?

_____
_____
_____

c) How much staff time, including yours, do you estimate your Unit spends each year in this liaison? _____ (number of work-months)

31. What techniques, tools or processes have been introduced over the past 5 years in order to improve your Unit's productivity and service quality? (for example, Total Quality Management or ISO Certification)

_____
_____
_____
_____

32. Through which sources does your Unit keep in touch with techniques and methodologies? Please rank the following, 1 being the most significant source, over the past 5 years.

Other departments _____
Treasury Board Secretariat _____
Office of the Auditor General _____
Internet _____
Review Network _____
Institute of Internal Auditors _____
Canadian Evaluation Society _____
Training (from other sources) _____
Conferences (from other sources) _____
Other, please specify _____

SKILLS, COMPETENCIES AND EXPERIENCE

33. Approximately how much money and person-days are you devoting to training Unit employees in 1998-99?

Type of Training	Money ($)	Person-Days
Audit Techniques		
Evaluation Techniques		
Review Techniques		
Control Self-Assessment		
Facilitation		
Performance Measurement		
Service Standards		
Quality Management		
Information Technology		
ISO 9000/14000		
Environmental Management Systems		
Other, please specify		
Other, please specify		
Other, please specify		

34. What do you anticipate to be your Unit's most significant training needs in the near future?

_____

_____

35. Referring to the staff in the Unit (including management, but excluding support staff), how many employees fall into the following:

Highest Education Level	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional E/A/R
Secondary education completed				
College Education				
Bachelor's Degree				
Master's Degree				
Ph.D.				
Other formal education, please specify				

36. Number of staff (including management, but excluding support staff), in your Unit, with degrees in the following areas of expertise:

Degree Category	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional E/A/R
Administration/ Management				
Accounting				
Economics				
Arts (e.g. English Literature, History)				
Law				
Science				
Social Science				
Engineering				
Computer Science				
Other, please specify				

37. Number of staff (including management, but excluding support staff), in your Unit with one or more designation:

Designation	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional E/A/R
Chartered Accountant (CA)				
Certified Management Accountant (CMA)				
Certified General Accountant (CGA)				
Certified Internal Auditor (CIA)				
Certified Public Accountant (CPA)				
Certified Management Consultant (CMC)				
Certified Information Systems Auditor (CISA)				
Professional Engineer (PE)				
Other, please specify				

38. What is your Unit's employment equity composition (including management and administrative support staff and not including students and consultants on contract)?

Designated Group	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional E/A/R	Support
Women					
Francophone					
Disabled					
Visible Minority					
Aboriginal					

39. What is your Unit's language composition?

No. of staff (including management)	Evaluation	Audit	Review	Multi-functional E/A/R	Support
Unilingual English					
Unilingual French					
Bilingual - Oral "B"					
Bilingual - Oral "C"					
Bilingual Oral Exemption					

INFORMATION TECHNOLOGY AND COMMUNICATION

40. Which of the following does your Unit use?

a) computer-based time reporting system ☐Yes ☐No
b) computer-based project management system ☐Yes ☐No
c) automated working papers ☐Yes ☐No

41. What is your Unit's policy on publication of reports?

_____
_____
_____
_____
_____

42. What mechanisms do you use to make reports accessible to the public? (Check all that apply)

- ☐ Publish and place in departmental library
- ☐ Publish on your web site
- ☐ Publish on departmental web site
- ☐ Publish on Treasury Board web site
- ☐ Other, please specify_____

COMMENTS

Please elaborate on any of your answers, referring to the related question(s) by number, or comment on the survey.

Thank you for taking the time to participate in this survey.

As a precaution, and to facilitate discussion if we need to call you for clarification, please keep a photocopy of your response.

Name of Contact: _____
Telephone: _____
Fax: _____

Please return the questionnaire (using the envelope provided) to the following address before February 26, 1999:

Agora Management Associates
2030 Gatineau View Crescent
Gloucester, ON
K1J 7X1

Profil des unités de la vérification, de l'évaluation et de l'examen dans la fonction publique fédérale en 1999

Étude pour le compte de Pêches et Océans au nom du Réseau d'examen

Robert E. Czerny
Agora Management Associates
juillet 1999

Canada

Profil des unités de vérification, d'évaluation et d'examen du gouvernement fédéral, 1999

Agora Management Associates

Juillet 1999

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 ORGANISATION, LEADERSHIP, RESPONSABILITÉ 5

1.1 IDENTIFICATION DES RÉPONDANTS 5
1.2 FONCTIONS 6
1.3 DOMAINE DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE 7
1.4 PORTÉE DES SERVICES DES UNITÉS 8
1.5 NOMS DES UNITÉS 9
1.6 PERSONNE RESPONSABLE DES UNITÉS 11
1.7 HIÉRARCHIE OFFICIELLE 12
1.8 STRUCTURE DES COMITÉS 12
1.9 APPROBATIONS OFFICIELLES 14

CHAPITRE 2 RESSOURCES ET PERSONNEL 16

2.1 RESSOURCES DES UNITÉS 16
2.2 ATTENTES SUR LE PLAN DES RESSOURCES 17
2.3 TENDANCES DU NIVEAU DES RESSOURCES 17
2.4 RESSOURCES TRANSFÉRÉES À L'INTERNE 17
2.5 ATTRIBUTION DE CONTRATS 18
2.6 CATÉGORIES DE CLASSIFICATION ET NIVEAUX 18
2.7 COMPÉTENCES DU PERSONNEL 23
2.8 CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES ET COMPÉTENCES LINGUISTIQUES 24
2.9 ÉTUDIANTS 25
2.10 DÉTACHEMENTS 25
2.11 RECRUTEMENT 26
2.12 RETRAITE 26
2.13 PLANS DE RECRUTEMENT 26
2.14 VÉRIFICATEURS EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION 27
2.15 STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE 27

CHAPITRE 3 POLITIQUES ET PRATIQUES 31

3.1 PLANIFICATION DES ACTIVITÉS 31
3.2 PARTICIPATION DES GESTIONNAIRES DE PROGRAMMES ET ACTION RÉSULTANTE 32
3.3 OFFRES DE SERVICE 36
3.4 LIAISON AVEC LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL 38
3.5 CHARGE DE TRAVAIL 39
3.6 PUBLICATION DES RAPPORTS 40
3.7 ASSURANCE DE LA QUALITÉ 40
3.8 PRODUCTIVITÉ ET QUALITÉ DES SERVICES 41
3.9 TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET COMMUNICATION 43
3.10 ACTIVITÉS HORS DE L'UNITÉ 43
3.11 PROJETS CONJOINTS 44

ANNEXE QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION

La Directrice générale, Direction générale de l'examen, Pêche et Océans Canada, au nom du Réseau d'examen, est le principal parrain de cette étude. Le Réseau est constitué de nombreux responsables d'unités de vérification, d'évaluation et d'examen du gouvernement fédéral canadien. Parmi les autres parrains, on trouve le Secrétariat du Conseil du Trésor (traduction et publication) et Transports Canada (ateliers sur les questions et les enjeux). En outre, quinze membres du Réseau d'examen ont participé à l'élaboration du sondage.

L'objet de cette étude est de donner aux membres du Réseau d'examen un instantané des éléments suivants : l'organisation de leur fonction et les ressources qui y sont affectées, les caractéristiques et les questions importantes liées à leur mission, les politiques et les pratiques relatives à ce domaine et les effets de l'environnement sur leur travail. Cette étude est fort semblable au *Profil des unités de vérification, d'évaluation et d'examen du gouvernement fédéral de 1995*, le premier document brossant un tableau détaillé et complet de cette collectivité.

À la mi-février 1999, on a transmis le questionnaire aux personnes dont le nom figurait sur les listes de membres intéressés du Réseau d'examen. La plupart des personnes nous ont répondues par écrit, mais sept d'entre elles ont été interviewées au téléphone. On a recueilli les réponses entre la fin de février et le début de mai. La même firme-conseils (Agora Management Associates) qui s'était chargée de l'étude du *Profil* de 1995 a effectué l'analyse et rédigé le rapport.

Portée et perspective

Le questionnaire traite de la portion des activités de vérification, d'évaluation et d'examen que l'on confie aux unités organisationnelles centrales, qui se spécialisent généralement dans ce type d'activités. Le questionnaire ne comportait aucune question sur les données ni les descriptions des activités entreprises de façon « décentralisée » (par exemple, dans les unités régionales de vérification, d'évaluation ou d'examen ou par les gestionnaires de programmes qui examinaient leur propre programme). Le questionnaire porte essentiellement sur la vérification, l'évaluation et l'examen internes et non sur les services offerts à l'extérieur de l'organisme parrain.

Le rapport traite l'information provenant de toutes les sources de façon égale. Il n'inclut **pas de facteur de pondération** selon la taille des organismes d'où provient l'information. Il va de soi que l'on peut analyser de façon plus approfondie les données brutes, conservées sur support électronique, selon la taille de l'organisme ou d'autres caractéristiques dignes d'intérêt.

Étant donné qu'il s'agit d'un profil de collectivité plutôt que d'une évaluation des pratiques dans les institutions individuelles, le rapport ne précise pas les sources.

Termes ayant un sens particulier et acronymes

Dans le document, on utilise l'acronyme *VÉE* pour désigner « vérification et/ou évaluation et/ou examen ».

On utilise le terme *Unité* pour désigner des regroupements organisationnels qui fournissent des services de vérification et/ou d'évaluation et/ou d'examen à leur organisme parrain. Le mot *Unité* prend la majuscule pour rappeler au lecteur qu'il s'agit d'un terme ayant un sens particulier dans ce rapport.

Le terme *Institution* représente l'organisme parrain. (Ce terme, employé dans la loi fédérale sur l'information, est plus général que « ministère » et moins ambigu qu'« organisme ».)

AACI	«Accredited Appraiser Canadian Institute»
ACL	«Audit Command Language»
AEC	Auto-évaluation des contrôles
AIPRP	l'Accès à l'information et de la protection des renseignements personnels
GQT	Gestion de la qualité totale
BCP	Bureau du Conseil Privé
BVG	Bureau du Vérificateur Général
CQA-ISO	«Certified Quality Auditor – International Standards Organization»
CRF	«Certified Real Estate Finance»
DMPS	Diversification des modes de prestation des services
ETP	Équivalent temps plein
FCVI	Fondation canadienne de la vérification intégrée
ICIA	«Industrial, Commercial and Institutional Accountant»
IMA	«Institute of Management Accountants»
IRC	«Industrial Relations Counsellor»
ISO	«International Standards Organization»
P.Ag.	Agronome
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Restrictions

Certaines données ne sont pas à proprement parler, comparables. Par exemple, l'exercice de plusieurs organismes répondants s'étend sur une période différente de celle des ministères fédéraux qui va du 1er avril au 31 mars. (Le sondage a tenu compte des données communiquées, habituellement celles qui se rapportent le plus à la période précisée dans la question.) Parfois, les répondants ont dû donner des réponses approximatives ou des

suppositions plus ou moins précises. Certains chiffres diffèrent de ceux que l'on peut trouver dans des sources publiées. De plus, les totaux relatifs au même élément peuvent différer dans diverses parties du rapport, puisque certains répondants n'ont pas répondu à toutes les questions.

En outre, la participation au sondage était volontaire. Près des trois quarts des institutions approchées ont participé, ce qui a produit un très bon échantillon non structuré. Les lecteurs doivent se rappeler de ce facteur lorsqu'ils établiront des inférences à la lumière des résultats.

Aperçu du rapport

Le chapitre 1,« Organisation », énumère les institutions ayant participé à l'étude, donne les caractéristiques fondamentales des Unités de VÉE participantes (portée, responsable de l'Unité, voie hiérarchique et fonctionnelle) et indique l'importance attribuée aux principales responsabilités. Ce chapitre présente les réponses aux questions 1, 2, 4 à 8, 21 et 22.

Le chapitre 2, « Personnel et ressources », couvre l'ensemble des ressources en termes d'ETP, de salaires et de dollars versés pour l'impartition, et établit les caractéristiques clés du personnel (classification, éducation, années d'expérience, etc.). Ce chapitre présente les réponses aux questions 9 à 18 et 32 à 39.

Le chapitre 3, « Rôles, services et pratiques », traite des importantes activités de VÉE échappant au contrôle direct des Unités de VÉE. Il aborde également le cycle de planification du travail, l'utilisation des plans d'action, des sondages préliminaires et des évaluations, les offres de niveau de service, la charge de travail générale, l'automatisation et la façon dont les Unités de VÉE mesurent leur rendement et assurent la qualité. Ce chapitre présente les réponses aux questions 19, 20, 23 à 31 et 40 à 42.

L'Annexe contient le questionnaire. Un guide se rapportant à la base de données produite pour cette étude accompagne ce document.

Disponibilité

On peut se procurer le résumé des résultats auprès du bureau de :

Alain Larivière
Directeur
Direction générale de l'examen
Pêches et Océans Canada
200, rue Kent, 14e étage
Ottawa
K1A 0E6

Tél. : (613) 993-5148

Les participants à l'étude peuvent également se servir des données électroniques afin d'effectuer une analyse plus approfondie.

Remerciements

Nous tenons à remercier

- tous ceux qui ont répondu au questionnaire et à nos appels d'éclaircissement subséquents;
- Pêches et Océans, pour nous avoir permis de participer à ce projet; et surtout
- Jacqueline Gonçalves, notre personne-ressource dévouée de Pêches et Océans, pour son ouverture d'esprit, son amitié et son efficacité.

Robert Czerny et John Burrett, Agora Management Associates, Ottawa

Depuis qu'il a quitté le gouvernement fédéral en 1995, après 21 années de service, Bob Czerny a servi de nombreux clients du gouvernement et du secteur privé dans des domaines tels que les études stratégiques, le développement organisationnel, les études et l'éducation liées aux partenariats et aux commandites, l'animation, les sondages, ainsi que les études sur la vérification, l'évaluation et l'examen.

John Burrett a travaillé au gouvernement fédéral pendant onze ans, dont sept à titre d'évaluateur de programmes. Depuis son départ en 1997, il compte parmi ses clients des ministères du gouvernement fédéral et des organismes privés et à but non lucratif. Il traite de domaines comme l'évaluation et l'examen des programmes, les mesures de rendement, la recherche, l'acquisition de données et les analyses.

CHAPITRE 1 ORGANISATION, LEADERSHIP, RESPONSABILITÉ

1.1 Identification des répondants

Le questionnaire a été transmis à la plupart des quelque cent membres du Réseau d'examen. Après que l'on a retiré les institutions dont on ne pouvait pas s'attendre à une réponse (par exemple, les institutions qui ne divulguent pas l'information demandée pour des raisons de sécurité ou les institutions où la fonction de VÉE est inactive ou en voie d'être mise en place), on comptait 79 répondants potentiels, représentant 71 institutions fédérales. (Dans certains cas, plus d'une personne représente l'institution dans le Réseau d'examen, il s'agit bien souvent de cas où l'Unité de vérification de l'institution est distincte de son Unité d'évaluation ou d'examen.)

Certaines Unités, qui auraient participé dans d'autres circonstances, nous ont donné les raisons de leur refus. Par exemple, ils nous ont affirmé : « Notre situation n'a pas changé depuis le sondage de 1995. », « Le fait de répondre est trop astreignant par rapport à l'avantage que cela procure à une entreprise ne comptant qu'une seule personne. » ou « Nous sommes tellement différents des autres institutions. ».

Au total, on a reçu 56 réponses, dont 49 écrites et 7 verbales et abrégées. Quatorze d'entre elles étaient des réponses doubles provenant de la même institution. Par conséquent, on a étudié 49 institutions dans le cadre de cette étude, dont :

Quinze ministères :
Affaires étrangères et du Commerce international
Affaires indiennes et du Nord Canada
Agriculture et Agroalimentaire Canada
Anciens Combattants Canada
Défense nationale
Développement des ressources humaines Canada (réponses différentes pour la vérification et l'évaluation)
Environnement Canada
Justice Canada (réponses différentes pour la vérification et l'évaluation)
Patrimoine canadien
Pêches et Océans Canada
Ressources naturelles Canada
Revenu Canada (réponses différentes pour la vérification et l'évaluation)
Santé Canada (réponses différentes pour la vérification et l'évaluation)
Transports Canada (réponses différentes pour la vérification et l'évaluation)
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Trente-quatre autres institutions :
Agence canadienne d'inspection des aliments
Agence canadienne de développement international
Agence de promotion économique du Canada atlantique
Archives nationales du Canada
Banque de développement du Canada

Bureau d'information du Canada
Bureau du vérificateur général
Centre canadien de gestion
Centre de la sécurité des télécommunications
Centre de recherches pour le développement international (réponses différentes pour la vérification et l'évaluation)
Commission canadienne des droits de la personne
Commission canadienne du lait (réponses différentes pour la vérification et l'évaluation)
Commission de contrôle de l'énergie atomique
Commission de la Capitale nationale
Commission des relations de travail dans la fonction publique
Commission nationale des libérations conditionnelles
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
Conseil de recherches médicales du Canada
Conseil national de recherches du Canada
Cour suprême du Canada
Développement économique Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Gendarmerie royale du Canada
Musée canadien des civilisations
Office des transports du Canada
Office national de l'énergie
Office national du film du Canada
Secrétariat national recherche et sauvetage
Service correctionnel du Canada
Société canadienne d'hypothèques et de logement
Société du crédit agricole Canada
Statistique Canada

On a recueilli de l'information budgétaire générale (question 3) concernant les ressources financières et les ETP, mais ce rapport n'en fait pas mention. On pourra utiliser cette information pour segmenter les données selon la taille des institutions.

Notez bien que de nombreuses Unités ayant répondu au sondage combinent diverses activités d'évaluation, de vérification et d'examen. Ainsi, le nombre d'Unités indiquées dans une analyse ou un tableau peut souvent excéder le nombre d'Unités couvertes dans cette étude.

1.2 Fonctions

On a demandé aux Unités (question 1) de classer cinq fonctions générales par ordre d'importance, selon le mandat de leur institution. Le tableau ci-dessous montre combien d'entre elles ont classé une fonction précise au premier rang.

Q1 : Nature des principaux secteurs d'activités de l'institution

Réglementation	14
Activités opérationnelles	16
Politique et législation	8
Administration gouvernementale	4
Recherche et développement	6
Autres fonctions	10

Comment interpréter ce tableau : « 14 Unités répondantes ont choisi les activités de réglementation comme fonction principale de leur institution », etc.

Dix Unités ont noté que leur principale fonction n'était pas inscrite dans la liste ci-dessus. Il s'agissait notamment de fonctions relatives aux tribunaux administratifs et quasi judiciaires établis par une loi, à l'arbitrage final de différends juridiques, aux services muséologiques, au développement social/économique, à la recherche de financement pour les Premières nations et aux communications.

L'objectif de cet élément d'information est de permettre la segmentation des répondants par fonction, afin que les utilisateurs de la base de données aient la possibilité d'examiner un sous-ensemble qui les intéresse.

1.3 Domaine de la politique gouvernementale

À la question 2, on demandait aux répondants de classer les domaines de la politique gouvernementale par ordre d'importance, selon le mandat de leur institution.

Ces domaines renvoient à la terminologie utilisée au début des années 90 par le SCT dans les documents budgétaires fédéraux. Comme ci-dessus, le tableau montre le premier choix des répondants.

Certains répondants ont eu beaucoup de difficulté à choisir leur domaine principal; il est possible que des collègues contestent leur réponse. En outre, deux Unités ont favorisé une approche complètement différente et sont exclus du calcul ci-dessous.

L'objectif de cet élément d'information est de permettre la segmentation des répondants par domaine de la politique gouvernementale, afin que les utilisateurs de la base de données aient la possibilité d'examiner un sous-ensemble qui les intéresse.

Q2 : Principaux domaines de la politique gouvernementale de l'institution

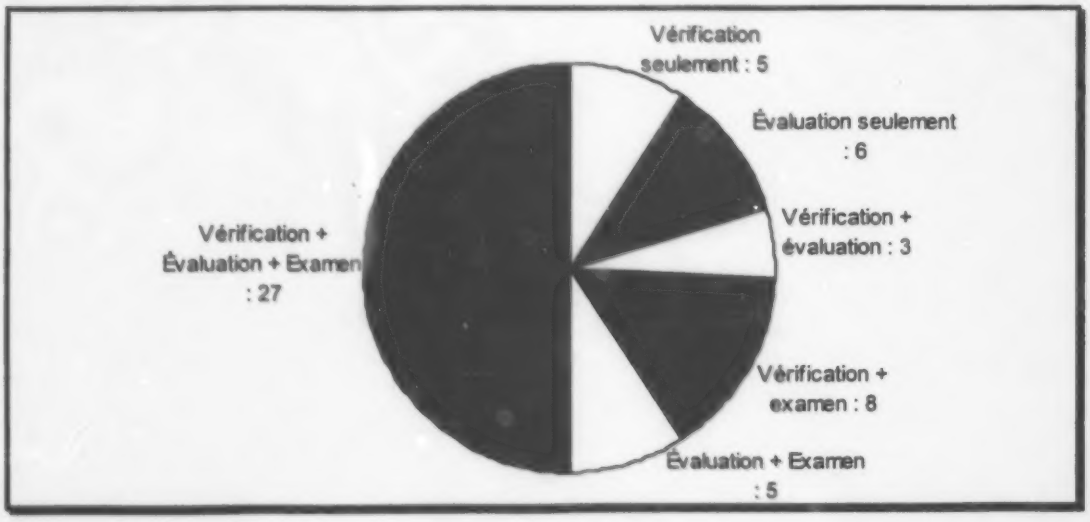
Secteur principal	
Défense	2
Affaires étrangères	2
Commerce international	5
Aide internationale	3
Programmes sociaux	9
Soutien industriel (niveau national et régional)	8
Soutien scientifique-technologique	7
Programmes liés au transport	4
Programmes liés au patrimoine et à la culture	6
Programmes judiciaires et juridiques	5
Services gouvernementaux généraux	3
Frais de la dette publique et accords fiscaux	1

Comment interpréter ce tableau : « Deux Unités répondantes ont choisi la défense comme domaine principal de la politique gouvernementale de leur institution », etc.

1.4 Portée des services des Unités

À la question 5, on demandait aux répondants de dresser la liste des secteurs d'activités qu'ils couvraient. Le tableau montre clairement qu'environ 80 p. 100 des Unités participant au sondage exercent des activités multifonctionnelles.

Q5 : Services offerts



La moitié de ces Unités combinent les activités de vérification, d'évaluation et d'examen, alors que 13 d'entre elles combinent les activités d'examen avec celles de vérification ou d'évaluation.

En 1995, près de 70 p. 100 des Unités étaient multifonctionnelles ou n'exerçaient que des activités d'examen (l'examen étant multifonctionnel en soi). Par conséquent, la tendance vers l'intégration des services dans une même Unité, que l'on avait remarquée dans l'étude de 1995, semble avoir continué. Certaines Unités d'évaluation et de vérification font toujours cavalier seul, mais il importe de noter qu'aucune Unité n'a mentionné n'avoir que des activités d'examen en 1999.

Parmi ces groupes, 41 répondants ont affirmé qu'ils offraient également une assistance en gestion, en fournissant des données et des conseils aux équipes de direction, et qu'ils établissaient une liaison avec des organismes centraux. Les « autres tâches » le plus fréquemment mentionnées comprenaient la mesure du rendement et les normes relatives à la qualité des services, la planification stratégique et la politique, les services de données et de statistiques, ainsi que les inspections et les enquêtes.

1.5 Noms des Unités

Bien que de nombreux noms d'Unités répondantes soient les mêmes qu'en 1995, il y a un élargissement intéressant de la nomenclature. La vérification, l'évaluation et/ou l'examen sont liés ou subsumés à une gamme plus vaste de fonctions - services-conseils, recherche, gestion du risque, exploitation des données, statistiques, gestion de la qualité, renouvellement, gestion de l'information, communications (1 pour chacun), activités internationales (2), rendement (3), services ministériels et de programmes (4), politique (4) et planification (7).

Le nombre d'Unités utilisant le même vocabulaire traditionnel des activités de vérification et/ou d'évaluation est pratiquement le même qu'en 1995. Il en est de même pour le nombre d'Unités ayant adopté le terme « examen ». Toutefois, en 1995, deux Unités utilisaient les trois termes clés dans leur désignation. Aujourd'hui, aucune Unité répondante ne fait cela.

Voici le nom des 56 Unités répondantes :

VÉRIFICATION SEULEMENT -- 7
Vérification ministérielle
Vérification interne (2)
Bureau de vérification interne/Direction/ Division/Division des services (4)

ÉVALUATION SEULEMENT -- 4
Division/Unité de l'évaluation (2)
Direction/Division de l'évaluation des programmes(2)

EXAMEN SEULEMENT – 9
Direction générale de l'examen ministériel
Direction générale des services d'examen
Division de l'examen des Archives nationales
Direction générale de l'examen/ Direction générale des services/ Direction/ Division des services (6)

VÉRIFICATION ET ÉVALUATION – 11
Direction générale/Division/Fonction/Groupe/Services/Unité de la vérification et de l'évaluation (9)
Direction générale de l'évaluation et de la vérification interne
Vérification interne et évaluation

VÉRIFICATION ET ÉVALUATION ET AUTRE – 2
Direction de la Planification, de l'évaluation et de la vérification
Vérification, recherche et évaluation ministérielle

VÉRIFICATION ET EXAMEN – 3
Vérification et examen
Direction générale de la vérification et de l'examen
Examen et vérification interne

VÉRIFICATION ET AUTRE – 2
Vérification et services-conseils
Vérification et gestion du risque du portefeuille

ÉVALUATION ET AUTRE – 4
Évaluation et exploitation des données
Direction générale, Gestion de la qualité, de l'évaluation et de l'information
Évaluation et statistiques des programmes
Direction de la planification stratégique des politiques et de l'évaluation

EXAMEN ET AUTRE – 3
Direction des services intégrés, examen, renouveau
Planification et examen
Direction de la planification stratégique et de l'examen

SERVICES DES PROGRAMMES/MINISTÉRIELS – 3
Services ministériels (2)
Direction générale des services des programmes

AUTRE – 8
Direction des politiques, de la planification et de la collaboration internationale
Division de la mesure du rendement
Bureau de l'Inspecteur général
Évaluation du rendement
Direction de l'examen du rendement
Planification et évaluation
Politiques et relations internationales
Planification stratégique, politiques et communications

1.6 Personne responsable des Unités

À la question 6, on demandait le titre de la personne responsable de l'Unité, alors que dans la question 7, on demandait la classification et le niveau de la fonction du responsable de l'Unité.

La grande majorité des responsables des Unités de VÉE sont appelés directeurs (23) ou directeurs généraux (14); la classification de leurs fonctions varient entre AS5 et EX4 (ou l'équivalent).

Tout comme en 1995, les responsables de ces Unités sont le plus souvent des représentants du groupe des EX (33). Ils sont habituellement des EX1 (13) ou EX2 (12), moins fréquemment des AS (8) et ES (2). Cette réalité est semblable à celle de 1995.

Le questionnaire de cette année comportait des questions sur les échelles salariales, afin que l'on puisse tenir compte des responsables d'Unités n'utilisant pas le barème de classification standard de la fonction publique fédérale. Le fait de combiner l'information relative aux échelles salariales actuelles des groupes des AS, des ES et des EX nous permet de préparer un tableau indiquant les salaires maximaux de 55 responsables d'unités de VÉE :

Q6 : Échelle salariale des responsables d'Unité

Salaire maximal se situant à environ..	Nombre de responsables d'Unités
56 000 à 60 999 $	1
61 000 à 65 999	1
66 000 à 70 999	2
71 000 à 75 999	7
76 000 à 80 999	3
81 000 à 85 999	2
86 000 à 90 999	15
91 000 à 95 999	1
96 000 à 100 999	12
101 000 à 105 999	1
106 000 à 110 999	9
111 000 à 125 999	0
126 000 à 130 000	1

Comment interpréter ce tableau : « Sept responsables d'Unités reçoivent un salaire dont le maximum se situe entre 71 000 et 75 999 dollars », etc.

1.7 Hiérarchie officielle

À la question 8, on demandait la relation sous-tendant la voie hiérarchique, c.-à-d. le niveau hierarchique et le titre de la personne qui supervise le responsable de l'Unité.

Tous les 56 répondants ont indiqué le niveau hierarchique du superviseur. Vingt-six responsables d'Unité relèvent directement du chef de la direction de leur institution, soit le SM, le président, etc. (Les chiffres de 1995 indiquaient que 20 répondants sur 51 étaient dans cette situation à cette époque.)

Vingt de ces responsables d'Unité relèvent d'un cadre supérieur d'un échelon inférieur (même proportion qu'en 1995). Dix responsables d'Unité relèvent d'une personne ayant un titre inférieur de deux échelons à celui de chef de l'institution; en 1995, 11 responsables d'Unités relevaient d'une personne ayant un titre inférieur de deux échelons ou plus à celui de chef de l'institution.

Cinquante et un répondants ont indiqué le titre de leur superviseur :

Q 8 : Titre du superviseur des responsables d'Unité

Titre	Nombre d'Unités
Haut fonctionnaire du rang le plus élevé	14
SM délégué	3
SMA ou DG de la Politique et de la planification, ou l'équivalent	8
SMA ou DG des Services ministériels, ou l'équivalent	11
Poste intégrant des fonctions de politique/planification et de Services ministériels	2
Autre	13

Comment interpréter ce tableau : «Quatorze responsables d'unités relèvent directement du haut fonctionnaire du rang le plus élevé de leur institution», etc.

1.8 Structure du comité supérieur

Sur le plan fonctionnel, les responsables d'Unité rendent souvent compte de leurs activités à un comité.

Quarante institutions ont signalé avoir un comité de niveau supérieur pour la gestion des activités de VÉE (question 21a). Dans la majorité des cas, ce comité traite des trois principales activités :

Question 21b : Activités couvertes par le comité

Portée du comité de niveau supérieur	Nombre d'institutions
Vérification seulement	6
Examen seulement	2
Vérification et évaluation	5
Vérification et examen	3
Évaluation et examen	1
Vérification, évaluation et examen	23

Comment interpréter ce tableau : « Six comités de niveau supérieur traitent des questions de vérification seulement », etc.

Dans huit cas, un comité de niveau supérieur relatif aux trois principales activités traite également d'autres questions. Ces dernières comprennent les inspections, les enquêtes, les études spéciales, les études spéciales commandées par le SM, AEC, la recherche, l'aide en gestion et les examens dirigés par la direction.

Deux répondants ont mentionné que le comité principalement chargé de la vérification effectuait également d'« autres tâches ». Dans un cas, il s'agissait des résultats financiers et dans l'autre, de la qualité.

De plus, l'Unité de vérification d'un des organismes collabore tant avec le comité principal d'évaluation et de vérification interne qu'avec le comité des finances et de la vérification du conseil d'administration de l'agence.

Ces comités se réunissent une à douze fois par année (question 21c). La moyenne est de quatre réunions, mais la fréquence dominante est de trois réunions (11 institutions).

Près d'un peu plus de la moitié des comités se réunissent au besoin plutôt que régulièrement (question 21d). Le calendrier des réunions (question 21e) est établi par :

- le responsable de l'Unité (11);
- le comité en soi ou son président (7);
- le SM ou une personne de niveau équivalent (4), ou un autre haut fonctionnaire (3);
- le Conseil d'administration (1);
- les règlements de l'institution (1) ou les exigences de l'ISO (1).

Dans un peu moins de la moitié des cas, ce comité est le même que le comité principal de l'institution, tel que le Comité de direction ministériel (question 21f). Lorsqu'il s'agit d'un comité distinct, le nom contient habituellement les termes « vérification et évaluation » (10 cas sur 20) ou seulement « vérification » (5).

Dans sept cas sur 45, il y a une représentation régionale au sein du comité (question 21g). Dans neuf cas, des personnes autres que des fonctionnaires participent aux activités du comité. Autrement, les comités sont constitués de hauts fonctionnaires provenant de

l'administration centrale. Dans dix cas, l'Unité de VÉE est représentée au sein de ce comité. En outre, dans 21 cas sur 39 (question 21i), il peut y avoir un représentant du BVG (9), du SCT (7), du domaine à l'étude (2), ainsi que des employés de la VÉE (5). Il est également possible qu'un représentant des vérificateurs privés (2) ou du BCP (1) siège au comité.

La plupart du temps, le comité est présidé (question 21h) par le SM, le président ou un autre haut fonctionnaire du rang le plus élevé (25 cas sur 41), un SMA (3), un membre du Conseil, un commissaire ou un administrateur (5), ou le président du Conseil (2). On recense seulement deux cas où le responsable de l'Unité de VÉE préside le comité.

1.9 Approbations officielles

Il incombe aux bureaux et aux comités indiqués dans le tableau suivant d'approuver officiellement (question 22) les différents jalons et éléments du travail lié à la vérification, à l'évaluation et à l'examen. Dans chaque cas, plusieurs des 49 répondants ont mentionné qu'il y avait plus d'une méthode d'approbation. Le tableau montre que le comité principal de VÉE met l'accent sur la planification globale et les résultats finaux. Bien que les responsables d'Unité aient une plus grande influence sur les projets individuels, l'autorité d'approuver les mandats et les mises à jour de travaux est surtout conférée à d'autres personnes :

Question 22 : Responsabilité des approbations officielles

	Comité de VÉE de niveau supérieur	Autre comité principal	Haut fonctionnaire du rang le plus élevé	Superviseur du responsable de l'Unité	Responsable de l'Unité	Autre
Plan stratégique	18	3	6	5	12	1
Plan de travail (annuel, pluriannuel)	37	4	7	4	3	1
Mandat	12	4	2	5	22	9
Bilans des travaux	8	2	6	5	23	4
Rapports définitifs	22	5	5	2	15	6

Comment interpréter ce tableau : « Dans 12 cas, le responsable de l'Unité approuve le plan stratégique de l'Unité », etc.

Autre :

- Plan stratégique : conseil indépendant (conseil d'administration);
- Plans de travail : Direction de la planification et des priorités;
- Mandat : autres SMA, gestionnaires clients, comité directeur chargé de l'étude, conseil indépendant (conseil d'administration);
- Bilans des travaux : gestionnaires chargés de l'étude;
- Rapports définitifs : SM délégués, gestionnaires chargés de l'étude, gestionnaires clients, comité directeur chargé de l'étude.

Quarante-deux répondants ont également précisé qui approuve le Plan des ressources humaines :

	Comité de VÉE de niveau supérieur	Autre comité principal	Haut fonctionnaire du rang le plus élevé	Superviseur du responsable de l'Unité	Responsable de l'Unité	Autre
Plan des ressources humaines	6	4	10	13	12	1

Comment interpréter ce tableau : « Dans 12 cas, le responsable de l'Unité approuve le Plan des ressources humaines », etc.

CHAPITRE 2 RESSOURCES ET PERSONNEL

2.1 Ressources de l'Unité

On a recueilli l'information principale sur les ressources grâce aux réponses de 53 Unités répondantes (question 9a).

Compte tenu que de nombreuses Unités n'utilisaient que la ligne « totaux », l'information la plus fiable concerne les budgets totaux.

Cinquante-trois Unités ont donné de l'information sur les ETP. En admettant que « ETP autorisés » et que « ETP réels » s'équivalent dans les trois cas où une Unité a inscrit une seule valeur, on constate qu'environ 722 ETP ont été affectés à cette activité par les Unités répondantes en 1998-1999. Même si 20 de ces ETP étaient en excédent des niveaux autorisés, un plus grand nombre d'Unités ont perdu plutôt que gagné des ETP (16 contre 10).

Q 9a : Ressources de l'Unité

ETP autorisés	ETP réels	Salaire en milliers de dollars	Contrats de services professionnels en milliers de dollars ($ 000)
701,6	722	45 526,7	36 151,5

Comment interpréter ce tableau : « Au total, 701,6 équivalents temps plein ont été affectés aux Unités participant à l'étude », etc.

On a dépensé environ 46 millions de dollars en salaires et environ 36 millions en contrats.

De plus, 41 Unités ont déclaré des frais d'un million de dollars en déplacement et de sept millions de dollars en F et E.

Voici les chiffres relatifs aux activités d'évaluation, de vérification et d'examen des 41 Unités ayant donné des renseignements sur la répartition, tels qu'inscrits dans leurs budgets de 1998-1999 :

Q 9a : Ressources de l'Unité

	ETP autorisés	ETP réels	Salaire en millions de dollars	Contrats de services professionnels en milliers de dollars
Évaluation	125,8	176,6	9 289	13 130
Vérification	149,2	161,7	9 368	5 789
Examen	98,5	111	5 863	2 021
TOTAL	373,5	449,3	24 520	20 940

Comment interpréter ce tableau : « 125,8 équivalents temps plein ont été autorisés à titre de personnel affecté à l'évaluation », etc.

F2

Trop peu d'Unités ont utilisé la version plus élaborée de la question sur le budget pour que nous en présentions les données. Cette question demandait de préciser les frais informatiques internes, les autres frais généraux, les enquêtes et d'autres détails.

2.2 Attentes sur le plan des ressources

Les répondants ont indiqué qu'ils prévoient des dépenses de 146,1 millions de dollars et 702 ETP en 1999-2000 (question 9b). Bien que les chiffres se rapportant aux ETP se comparent aux chiffres courants (ci-dessus), il n'y a pas de chiffres courants que l'on puisse comparer sur le plan du budget total courant.

2.3 Tendances du niveau des ressources

À la question 18, on demandait aux répondants d'évaluer l'effet qu'ont eu l'Examen des programmes, l'intégration et la restructuration des programmes sur les ressources de leur Unité comparativement aux ressources de leur institution, depuis 1994-1995. Dix répondants affirment représenter une plus grande proportion qu'auparavant dans leur institution, 17 affirment avoir à peu près la même proportion et 20 affirment être plus petits.

2.4 Ressources transférées à l'interne

Les questions 9c et 9d se rapportent aux ressources prévues dans le budget de l'Unité, par rapport à celles provenant d'autres secteurs de l'institution.

Quarante Unités ont indiqué qu'elles ont reçu des transferts de ressources provenant d'autres secteurs de l'institution dans le passé. Cette distribution est sensiblement la même que celle que l'on constatait dans l'étude de 1995.

Q 9c : Transferts de ressources provenant d'autres groupes dans l'organisation

Toujours	Souvent	Occasionnelle-ment	Rarement	Jamais
6	7	17	10	9

Comment interpréter ce tableau : « Dix-sept Unités ont occasionnellement reçu des transferts de ressources provenant d'autres secteurs de l'institution », etc.

En 1998-1999, la majorité des Unités ont financé au moins 80 p. 100 de leurs activités au moyen de leur propre enveloppe budgétaire :

Q 9d : Pourcentage des activités de 1998-1999 financées au moyen du propre budget de l'Unité

Pourcentage des activités de l'Unité financées au moyen de son propre budget, 1998-1999	
0 à 49 %	6
50 à 79 %	3
80 à 89 %	6
90 à 99 %	13
100 %	19

Comment interpréter ce tableau : « Treize Unités ont financé entre 90 et 99 p. 100 de leurs activités au moyen de leur propre budget », etc.

2.5 Attribution de contrats

Cinquante-trois Unités ont précisé le pourcentage de leurs activités effectuées en sous-traitance (question 10). La plupart des 12 Unités qui sous-traitent entre 76 et 100 p. 100 de leur travail se trouvent dans de petites institutions. Dans certains cas, l'entrepreneur rédige le plan d'examen pour le client et effectue le travail. Toutefois, la taille de l'institution ne permet pas d'établir une réelle corrélation avec le pourcentage du travail en sous-traitance; d'autres facteurs peuvent également être en cause. Par exemple, plusieurs répondants nous ont expliqué au téléphone que la sous-traitance du travail lié à la VÉE est une mesure temporaire à laquelle on fait appel dans l'attente de la création (ou de la reprise) d'un service de VÉE interne.

Q 10 : Pourcentage du travail de l'Unité confié en sous-traitance, en dollars

Pourcentage du travail confié en sous-traitance	Nbre d'Unités
0 à 10 %	8
11 à 25 %	13
26 à 50 %	11
51 à 75 %	9
76 à 100 %	12

Comment interpréter ce tableau : « Douze Unités confient entre 76 et 100 p. 100 de leur travail en sous-traitance », etc.

2.6 Catégories de classification et niveaux

À la question 14, on demandait de l'information sur les classifications du personnel (groupes et niveaux) à l'égard de sept regroupements, selon la fonction et le niveau hierarchique. Cinquante et une Unités ont répondu à cette question.

Gestion de l'Unité

Bien que la majorité des répondants aient utilisé la terminologie fournie, beaucoup ne l'ont pas fait. Par conséquent, on a quelque peu interprété les données relatives à cette question (p. ex., confondre « directeur » et « gestionnaire principal »).

On définissait les gestionnaires principaux et les gestionnaires comme des personnes ayant des responsabilités générales dans la gestion des Unités de VÉE.

Dans le domaine de la VÉE, les personnes de la catégorie AS7 et EX1 à EX3 occupent généralement les postes du rang le plus élevé.

Au niveau suivant de la gestion des Unités, les personnes de la catégorie AS7, ES6 et EX1 prédominent.

Q 14 : Gestionnaires principaux

	Vérifi-cation	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
AS5	0	0	0	0	1	1
AS7	1	0	0	2	3	6
ES6	0	2	0	0	0	2
ES7	0	1	0	0	0	1
EX1	5	1	0	1	5	12
EX2	0	1	2	0	7	10
EX3	1	1	0	3	2	7
EX4	0	0	0	0	1	1
Autre	0	1	2	0	5	8

Comment interpréter ce tableau : « Il y a un gestionnaire principal de la catégorie AS7 responsable de la vérification », etc.

Q 14. Gestionnaires

	Vérifi-cation	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
AS5	0	0	0	1	0	1
AS7	13	6	3	1	0	23
AS8	1	0	1	1	0	3
ES5	0	0	0	0	1	1
ES6	0	13	1	0	0	14
ES7	0	1	0	0	1	2
EX1	1	3	2	2	2	10
EX2	0	0	0	2	0	2
CO3	0	1	0	0	0	1
Autre	5	1	0	0	2	8

Comment interpréter ce tableau : « Treize gestionnaires de la catégorie AS7 sont responsables de la vérification », etc.

Personnel professionnel

La question comportait quatre catégories de professionnels non gestionnaires : gestionnaire de projet et professionnel cadre, intermédiaire ou subalterne. Bien que la majorité des répondants aient utilisé la terminologie fournie, beaucoup ne l'ont pas fait. Par conséquent, on a quelque peu interprété les réponses pour déterminer le personnel professionnel affecté aux postes subalternes, intermédiaires et cadres. Les tableaux suivants présentent cette information.

Q 14 : Gestionnaires de projet

	Vérification	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
AS5	0	0	0	0	7	7
AS6	34	0	0	1	3	38
AS7	14	12	16	11	5	58
AS8	0	0	4	0	0	4
ES4	0	4	0	0	0	4
ES5	0	1	1	0	2	4
ES6	0	2	1	0	3	6
EX1	0	0	3	1	0	4
FI4	0	0	3	0	0	3
Autre	1	0	0	0	1	2

Comment interpréter ce tableau : « Trente-quatre gestionnaires de projet de catégorie AS6, sont responsables de la vérification seulement », etc.

Q 14 : Professionnels cadres

	Vérification	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
AS4	1	0	0	0	0	1
AS5	27	1	1	1	2	32
AS6	32	6	22	3	9	72
AS7	1	0	2	0	7	10
ES3	0	1	0	0	1	2
ES5	0	18	2	0	0	20
ES6	0	8	1	0	0	9
FI2	1	0	0	0	1	2
FI3	0	0	5	0	0	5
CO2	0	2	0	0	0	2
CS3	0	0	0	0	1	1
ED-EDS-4	0	1	0	0	0	1
OM5	0	0	0	1	0	1
PM5	0	0	0	1	0	1
PM6	0	1	1	0	0	2
Autre	17	6	4	1	1	29

Comment interpréter ce tableau : « Vingt-sept professionnels cadres, chargés d'activités de vérification seulement, relèvent de la catégorie AS5 », etc.

Q 14 : Professionnels intermédiaires

	Vérification	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
AS2	0	0	0	2	1	3
AS3	2	0	0	1	5	8
AS4	5	0	0	0	5	10
AS5	12	1	24	1	1	39
AS6	0	0	1	1	0	2
ES4	0	21	0	1	0	22
ES5	0	4	0	0	0	4
FI2	2	0	4	0	0	6
CS3	0	0	1	0	0	1
IS4	0	1	0	0	0	1
PM3	0	0	0	0	1	1
Autre	6	3	10	0	1	20

Comment interpréter ce tableau : « Cinq professionnels intermédiaires, chargés d'activités de vérification seulement, relèvent de la catégorie AS4 », etc.

Q 14 : Professionnels subalternes

	Vérification	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
AS1	0	0	0	2	0	2
AS2	0	0	0	5	5	10
AS3	1	1	4	0	0	6
AS4	1	0	0	2	0	3
AS5	0	0	0	1	0	1
ES2	0	2	0	0	0	2
ES3	0	7	0	0	0	7
IS2	0	0	0	1	0	1
OM2	0	0	1	1	0	2
SI3	0	1	0	0	0	1
Autre	0	0	5	2	0	7

Comment interpréter ce tableau : « Quatre professionnels subalternes, chargés d'activités d'examen seulement, relèvent de la catégorie AS3 », etc.

Personnel de soutien, autres spécialistes

Comme l'indique le tableau ci-contre, les Unités de VÉE ont déterminé des postes de soutien tant technique qu'administratif :

Q 14 : Soutien

	Vérification	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
AS1	1	4	2	1	5	13
AS2	3	3	0	3	4	13
AS3	0	1	0	2	21	24
AS4	0	1	0	0	0	1
AS5	0	0	0	1	0	1
SI2	0	1	0	0	0	1
SI3	0	0	0	2	0	2
CR	4	4	3	7	2	20
OCE	0	0	0	2	1	3
SCY	4	2	1	8	2	17
Autre	3	1	1	12	3	20

Comment interpréter ce tableau : « Trois employés de soutien, de catégorie AS2, sont affectés à la vérification seulement », etc.

Finalement, les autres postes énumérés ci-dessous montrent la diversité des spécialités au sein des Unités de VÉE :

Q 14 : Autres spécialistes

		Vérification	Évaluation	Examen	Autre	Plus d'une activité	Total
Coordination avec les agences centrales	AS6	0	0	0	2	0	2
Agent principal de l'informatique	AS6	0	0	1	0	0	1
Chef du soutien	AS6	0	0	0	1	0	1
Enquêteur des fraudes	AS6	0	0	0	4	0	4
Agencement des rapports	CO3	0	0	0	0	1	1
Analyste de systèmes	CS2	0	2	0	2	0	4
Chef, Services techniques	CS3	0	0	0	2	0	2
Vérificateur de la TI	CS3	6	0	0	0	0	6
Chef de projet en TI	CS4	3	0	0	0	0	3
Gestionnaire de la TI	CS5	1	0	0	0	0	1
Agent de la publication	GT2	0	1	0	0	0	1
Examen de la qualité	PG6	4	0	0	0	0	4
Gestionnaire des Services de règlement de conflits	PG6	0	0	0	4	0	4

Comment interpréter ce tableau : « Six vérificateurs de la TI, de catégorie CS3, sont chargés d'activités de vérification seulement », etc.

2.7 Compétences du personnel

Les tableaux suivants, liés aux questions 35 à 37, montrent le niveau de scolarité et la spécialisation des gestionnaires et des cadres des Unités de VÉE.

En ce qui a trait à la qualité des données, mentionnons que certaines Unités répondantes n'ont pu répondre de façon complete en respect de tous leurs membres.

Q 35 : Niveau de scolarité des gestionnaires et des agents

Niveau de scolarité le plus élevé	Évaluation	Vérification	Examen	É/V/E multifonctionnels	Total
Secondaire	5	13	19	29	66
Collégial	0	12	13	3	28
Baccalauréat	22	61	45	110	238
Maîtrise	45	16	15	48	124
Doctorat	8	1	6	6	21
Autre	0	8	0	10	18
Total	80	111	98	206	495

Comment interpréter ce tableau : « Sur 80 évaluateurs, 45 détiennent une maîtrise », etc.

Tout comme dans l'étude de 1995, les employés ayant un baccalauréat prédominent de façon générale; cela prévaut pour chaque type d'activité, sauf l'évaluation. Il y a encore relativement peu de gestionnaires ou d'employés détenant un doctorat. Les données de la rubrique « Autre » sont presque toutes associées à des diplômes en comptabilité (il y a également une infirmière autorisée); ces données apparaîtront dans le tableau des désignations. Quarante-cinq Unités ont répondu à cette question ainsi qu'à la suivante.

Q 36 : Diplômes postsecondaires des gestionnaires et des cadres – champ de concentration

Catégorie du diplôme	Évaluation	Vérification	Examen	Multifonctionnel	Total
Administration/Gestion	12	28	14	44	98
Comptabilité	2	25	5	27	59
Économie	12	4	6	12	34
Arts	7	7	20	18	52
Sciences juridiques	0	1	1	1	3
Sciences	9	4	2	17	32
Sciences sociales	32	10	8	44	94
Génie	3	3	0	10	16
Science informatique	1	3	1	11	16
Autre	10	1	2	3	16
Total	88	86	59	187	420

Comment interpréter ce tableau : « Sur 86 vérificateurs ayant obtenu un diplôme postsecondaire, 25 détiennent un diplôme en comptabilité », etc.

Q 37 : Désignations professionnelles des gestionnaires et des cadres

Désignation	Évaluation	Vérification	Examen	Multi-fonctionnel	Total
Comptable agréé (C.A.)	0	18	1	16	35
Comptable en management accrédité (CMA)	0	16	3	11	30
Comptable général licencié (CGA)	0	9	7	18	34
Vérificateur interne autorisé	0	8	5	7	20
Comptable public, licencié (CPA)	0	0	0	0	0
Conseiller certifié en gestion	0	0	0	0	0
Auditeur informatique agréé (AIA)	0	5	2	6	13
Ingénieur (ing.)	1	1	0	4	6
Autre	4	11	3	13	31
Total	5	68	21	75	169

Comment interpréter ce tableau : « Sur 68 vérificateurs ayant une désignation professionnelle, 18 sont des C.A. », etc.

Nota : Seules 37 Unités ont répondu à cette question. Il est possible que des Unités sans fonction de vérification aient simplement sauté la question.

Certaines désignations ont été inscrites dans la rubrique « Autre » :

- 9 examinateurs agréés d'Unités de vérification et d'examen et d'Unités multifonctionnelles;
- les vérificateurs ont également des désignations IMA, vérificateur CQA-ISO, CRF, AACI, ICIA, IRC, P. Ag.;
- il y a en outre une infirmière autorisée et un urbaniste.

Si on compare ce tableau à celui qui lui correspondait dans l'étude de 1995, il semble que la proportion de C.A., de CMA et de CGA soit maintenant répartie de façon plus uniforme dans les Unités de vérification et multifonctionnelles.

2.8 Caractéristiques personnelles et compétences linguistiques

Les questions 38 et 39 abordaient les caractéristiques de l'équité en matière d'emploi et le profil des compétences dans les langues officielles au sein des Unités de VÉE. Seules 43 Unités et 42 Unités ont répondu respectivement à la question 38 et 39. Par ailleurs, il semble que certaines Unités répondantes aient fourni des renseignements incomplets.

Q 38 : Composition de l'équité en matière d'emploi

Groupe désigné	Évaluation	Vérification	Examen	Multi-fonctionnel	Soutien	Total
Femmes	57	56	9	96	69,5	287,5
Francophones	45	50	17	74	54	240
Personnes handicapées	0	1	0	4	0	5
Membres des minorités visibles	16	13	1	6	1	37
Autochtones	2	3	0	2	0	7

Comment interpréter ce tableau : « Sur les 287,5 femmes oeuvrant dans les Unités de VÉE, 57 sont des évaluatrices », etc.

Q 39 : Composition des compétences dans les langues officielles au sein des Unités

Nombre d'employés	Évaluation	Vérification	Examen	Multi-fonctionelle	Soutien	Total
Unilingue anglais	34	26	8	38	10	116
Unilingue français	0	0	0	1	3	4
Bilingue - Oral « B »	45	27	7	70	18	167
Bilingue - Oral « C »	33	13	7	43	20	116
Exemption de bilinguisme oral	25	36	8	34	22	125
Total	137	102	30	186	73	528

Comment interpréter ce tableau : « Trente-quatre évaluateurs sont unilingues anglais », etc.

2.9 Étudiants

À la question 11, 31 répondants ont signalé qu'ils emploient des étudiants embauchés pour l'été/inscrits à un programme d'alternance travail-études. Il est peu probable que ce facteur varie de beaucoup. Quatre répondants ont affirmé qu'ils embaucheraient probablement plus d'étudiants dans l'avenir; 38 ont affirmé qu'ils en embaucheraient à peu près le même nombre; et 4 ont affirmé qu'ils en embaucheraient moins que leur effectif complet actuel.

2.10 Détachements

Quarante-sept répondants ont signalé qu'une moyenne de 12 employés ont été détachés auprès de leur unité au cours des deux derniers exercices financiers (question 12). On peut anticiper une diminution des détachements, car trois répondants ont déclaré qu'ils s'attendaient à avoir plus d'employés détachés dans l'avenir, 38 ont supposé qu'ils en auraient le même nombre et huit ont affirmé qu'ils s'attendaient à en avoir moins.

D'après l'information obtenue des Unités, les détachements durent entre six mois et cinq ans, mais la majorité durent un an ou deux. Sept des détachements signalés correspondaient à des affectations de professionnels de la vérification/de l'évaluation/de l'examen, alors que les 28 autres correspondaient à des affectations d'employés

provenant d'autres secteurs, tels que celui des programmes et de l'exploitation (13), de la technologie de l'information (3) et de divers domaines d'entreprise, comme l'administration, les ressources humaines et les finances.

2.11 Programmes de Recrutement

Seuls six des 49 répondants ont affirmé avoir recruté du personnel par le biais des Programmes de recrutement de vérificateurs internes ou d'agents des finances au cours de l'année en cours et des deux derniers exercices financiers (question 13). Parmi les autres sources de recrutement liées aux programmes fédéraux, on peut mentionner le programme Cours et affectations de perfectionnement (4 recrues), le Programme de stagiaires en gestion (6) et les programmes d'étudiants embauchés pour l'été (2). En outre, plusieurs autres personnes ont été recrutées par le truchement des programmes d'échange et de diversité.

2.12 Retraite

En tout, 47 répondants ont répondu à la question 15. Plusieurs annotations semblent indiquer qu'on connaît mal les données anticipées relatives à la retraite. Par conséquent, le tableau sert à indiquer le minimum d'employés faisant partie de ces catégories.

Q 15 : Nombre d'employés de l'Unité, à l'exclusion des employés de soutien, qui sont susceptibles de prendre leur retraite au cours de la prochaine décennie ou après

Nombre d'années avant la retraite	Évaluation	Vérification	Examen	Multi-fonctionnelle	Total	Total cumulatif
0 à 1 an	4	1	0	7	12	12
1 à 3 ans	9	17	1	10	37	49
4 à 6 ans	9	7	6	25	47	96
6 à 8 ans	7	10	8	20	45	141
8 à 10 ans	17	19	10	18	64	205
Plus de 10 ans	73	38	12	131	254	459

Comment interpréter ce tableau : « On s'attend à ce que 9 évaluateurs prennent leur retraite d'ici un à trois ans », etc.

2.13 Plans de recrutement

On demandait aux répondants (question 16) d'évaluer quel pourcentage de leurs activités générales de recrutement professionnel seraient menées à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique. Ils devaient également préciser trois niveaux d'expérience générale.

« Dans la fonction publique, avec une expérience appréciable » constituait de loin le choix le plus unanime. Ce choix fournirait 50 p. 100 des candidats à 14 répondants sur 37, et 100 p. 100 des candidats à trois répondants. Les autres tendances n'étaient pas très précises.

2.14 Vérificateurs en technologie de l'information

Quarante-trois répondants ont répondu à une question sur le recrutement de vérificateurs en technologie de l'information (question 17).

Q 17 : Nombre de vérificateurs en TI susceptibles d'être embauchés dans les deux à cinq prochaines années

Nombre de répondants	Nombre de vérificateurs en TI susceptibles d'être embauchés
1	0,5
12	1
3	1,5
5	2
1	3
2	5

Comment interpréter ce tableau : « Douze répondants n'embaucheraient qu'un seul vérificateur en TI », etc.

Vingt-trois répondants sur 43 prévoient recruter des vérificateurs en TI dans les deux à cinq prochaines années. Parmi ces derniers, 12 ont affirmé qu'ils n'embaucheraient qu'un seul vérificateur.

Lorsqu'on leur a demandé de quelle source ils sont susceptibles d'embaucher leurs vérificateurs en TI, 37 des 40 répondants ont cité la sous-traitance. Dix-neuf répondants n'embaucheraient que des sous-traitants et 32 feraient appel à des entrepreneurs pour combler au moins 50 p. 100 de leurs besoins. Les autres répondants se proposent d'embaucher dans la fonction publique (6), d'avoir recours à des détachements (5) ou d'embaucher hors de la fonction publique (4).

2.15 Stratégies d'apprentissage

À la question 32, on demandait aux répondants de classer les sources d'information suivantes relatives aux nouvelles techniques et à la méthodologie. Seules 25 Unités ont établi un classement; 15 autres Unités ont simplement coché certaines sources ou la totalité des sources. Étant donné que les 25 classements ne sont pas très représentatifs du groupe, on a inscrit une « cote d'occurrence » à l'égard de chaque source d'information, classée ou cochée. Toutes les options possibles présentaient de nombreuses occurrences, se situant entre 77,5 p. 100 pour les « Autres ministères » et 100 p. 100 pour la « Formation - autres sources ».

Q 32. Sources d'information relatives aux nouvelles techniques et à la méthodologie

Source	Nbre de répondants	Pourcentage des occurrences maximales possibles
Autres ministères	31	77,5 %
Réseau d'examen	32	80 %
Secrétariat du Conseil du Trésor	33	82,5 %
Bureau du vérificateur général	34	85 %
Internet	34	85 %
Société canadienne d'évaluation	35	87,5 %
Institut des auditeurs internes	37	92,5 %
Conférences (autres sources)	39	97,5 %
Formation (autres sources)	40	100 %
Autre	14	

Comment interpréter ce tableau : « Trente et une Unités répondantes sur 40 recueillent de l'information sur les nouvelles techniques et la méthodologie auprès d'autres ministères », etc.

Parmi les autres sources, on trouve la American Evaluation Society, la FCVI, les conseillers et les intervenants de l'industrie, le Training Institute du gouvernement américain, les organismes internationaux partageant les mêmes idées et le Bureau d'évaluation des organisations internationales.

On évalue la situation de la formation réelle en examinant l'information recueillie sur les sommes et les jours-personnes nécessaires à la formation des employés des Unités en 1998-1999 (question 33).

Q 33 (1) : Sommes affectées à la formation en 1998-1999

Type de formation	Sommes affectées à la formation	Unités
Techniques de vérification	263 588 $	25
Techniques d'évaluation	174 724 $	21
Mesure du rendement	67 025 $	20
Technologie de l'information	72 181 $	14
Auto-évaluation des contrôles	73 900 $	9
Animation	93 650 $	8
Techniques d'examen	9 850 $	7
Gestion de la qualité	10 000 $	4
ISO 9000/14000	25 000 $	2
Normes de service	3 000 $	1
Systèmes de gestion de l'environnement	20 000 $	1
Autre	153 990 $	29

Comment interpréter ce tableau : « Ensemble, 25 Unités ont dépensé 263 588 dollars en formation sur les techniques de vérification », etc.

Q 33 (2) : Jours-personnes nécessaires à la formation en 1998-1999

Type de formation	Nbre de jours-personnes de formation	Unités
Techniques de vérification	807	22
Mesure du rendement	172	18
Techniques d'évaluation	375	17
Technologie de l'information	241.5	16
Auto-évaluation sous contrôle	145	9
Animation	252	8
Techniques d'examen	40	6
Gestion de la qualité	31	4
ISO 9000/14000	111	3
Systèmes de gestion de l'environnement	4	3
Normes de services	11	2
Autre	573	28

Comment interpréter ce tableau : « Ensemble, 22 Unités ont consacré 807 jours-personnes à la formation sur les techniques de vérification », etc.

Pour les 40 Unités ayant répondu à cette question, les principaux types de formation en 1998-1999 étaient liés aux techniques de vérification et d'évaluation, à la mesure du rendement et à la technologie de l'information. Le grand nombre de ressources, et de loin, ont été affectées aux techniques de vérification (263 588 dollars et 807 jours et plus) et aux techniques d'évaluation (174 724 dollars et 375 jours et plus). (Notez que certaines Unités ont précisé les dépenses en dollars sans faire connaître les jours-personnes; pour cette raison, les jours-personnes réelles doivent avoir été supérieurs à 807 et 375 respectivement. Par ailleurs, des Unités peuvent avoir déclaré les jours-personnes sans préciser des sommes d'argent si la formation s'offrait au sein de leur institution. C'est pour ces raisons qu'il faut éviter de lier les frais et les jours-personnes entre eux.

On a mentionné d'autres types de formation, notamment en technologie de l'information (6), en trésorerie, en fonction de contrôleur (4), en perfectionnement professionnel et personnel (3), en cours universitaires et collégiaux (3), en gestion de projets (2) et en langues (2). Les répondants ont aussi fait mention d'une formation relative à la fraude, au travail d'équipe, à la rédaction, à l'étalonnage lié à la vérification, aux marchés gouvernementaux et mondiaux, aux programmes internes, aux études de marché, à la planification de la retraite, au personnel de soutien (sans préciser) et aux conférences.

À la question 34, on demandait aux Unités de nommer leurs plus grands besoins en formation future. Trente-deux Unités ont mentionné un vaste éventail de sujets :

- l'auto-évaluation des contrôles (11 mentions);
- la TI et les systèmes d'information (10) et la vérification liée à la TI (3);
- la mesure du rendement (6);
- les techniques générales de vérification, d'évaluation et/ou d'examen -- fondamentales (5), évoluées (3);
- l'animation (5);
- la gestion du risque (4);

- la gouvernance (4);
- la gestion axée sur les résultats (3);
- 2 mentions pour chacun des domaines suivants : la planification et la gestion de projets, la gestion de l'environnement, les tendances en gestion et les communications;
- une mention pour chacun des domaines suivants : les concepts et outils nouveaux, la vérification d'attestation, l'analyse des données (langage ACL), la mesure qualitative, l'analyse coûts-avantages, la préparation de rapports, les exposés, l'orientation du BVG, la comptabilisation du temps, les compétences des équipes, Internet, les normes de services, l'esprit critique, la justification de la résolution de problèmes et la rédaction.

CHAPITRE 3 POLITIQUES ET PRATIQUES

3.1 Planification des activités

Toutes les Unités ayant répondu au sondage intégral ont un plan de travail (question 19).

- Sur 41 des 49 Unités ayant indiqué qu'elles effectuaient des activités de vérification (à la question 5), 36 avaient un plan de vérification, alors que 5 avaient un plan d'examen.
- Trente et une des 36 Unités effectuant des activités d'évaluation avaient un plan d'évaluation; 4 d'entre elles avaient un plan d'examen et une a indiqué « Autre ».
- Parmi les 38 Unités ayant indiqué qu'elles effectuaient des examens, 32 avaient un plan d'examen, alors que toutes les autres, sauf une, avaient des plans d'évaluation/de vérification.

La plupart des plans de travail sont sortis annuellement :

Q 19b : Plans de travail sortis annuellement ou moins fréquemment

Fréquence	Évaluation	Vérification	Examen	Autre
6 mois	1	1	0	1
1 an	26	32	30	21
3 ans	1	1	1	1
5 ans	0	1	0	0
Variable	2	1	0	3

Comment interpréter ce tableau : « Vingt-six Unités d'évaluation sortent leur plan de travail annuellement », etc.

Ce tableau montre clairement que la grande majorité des Unités utilisent un plan de travail annuel. Toutefois, le tableau suivant illustre bien que la moitié des plans portent sur une période supérieure à un an. Les plans annuels sont en partie des révisions des plans précédents. Les plans annuels ou triennaux sont de loin les plus fréquents.

Q 19c : Nombre d'années couvertes par le plan

Durée	Évaluation	Vérification	Examen	Autre
6 mois	1	1	1	1
1 an	12	13	10	11
2 à 5 ans	14	20	17	10
Variable	3	2	2	3

Comment interpréter ce tableau : « Les plans de 12 Unités d'évaluation couvrent une période d'un an », etc.

Lorsqu'on leur a demandé (question 20) quel mécanisme officiel leur Unité utilisait pour déterminer les domaines à couvrir dans le plan de travail, les répondants ont indiqué ce qui suit :

Q 20: Mécanismes officiels liés au choix des éléments du plan de travail

Mécanisme	Nbre de répondants
Cycle pluriannuel	32
Exigences et conditions législatives liées au financement du programme	33
Évaluation de l'importance et du risque	50
Entrevue avec les gestionnaires du ministère	50
Auto-évaluation des contrôles	13
Autre	14

Comment interpréter ce tableau : « Trente-deux Unités ont choisi les éléments du plan de travail en fonction d'un cycle pluriannuel », etc.

Parmi les autres moyens de décider du contenu du plan, on peut mentionner l'évaluation de l'environnement, le suivi et la connaissance de l'entreprise, les préoccupations et les priorités des activités de gestion et du Comité exécutif, la planification stratégique et les demandes des intervenants.

3.2 Participation des gestionnaires de programmes et action résultante

Deux questions (23 et 24) traitaient de la participation des gestionnaires de programmes aux études sur la VÉE et des actions résultantes requises.

À la question 23, on demandait si les gestionnaires de programmes, à qui on avait demandé de fournir des données, se voyaient invités ou exigés de faire part aussi de leurs idées et de leurs commentaires sur les constatations ou les recommandations avant que soit finalisé le rapport sur leur programme ou leur secteur. On n'a posé cette question qu'aux 49 Unités répondant intégralement au sondage.

La participation aux études est la norme. On le demande un peu plus que la moitié du temps, mais on exige presque toujours que les gestionnaires participent ou soient invités à le faire. Par exemple, sur 36 des 49 Unités ayant affirmé effectuer des évaluations de programmes, un total de 33 Unités ont exigé ou souhaité une participation aux évaluations. Le taux est plus élevé en ce qui concerne les activités de vérification et d'examen.

Q 23 : Idées et commentaires des gestionnaires de programmes

Participation des gestionnaires de programmes	Évaluation (sur 36)	Vérification (sur 41)	Examen (sur 38)
Exigée	20	22	20
Souhaitée	13	18	17
Ni exigée ni souhaitée	0	0	0

Comment interpréter ce tableau : « Vingt Unités ont affirmé qu'elles exigeaient ou souhaitaient que les gestionnaires de programmes participent aux évaluations », etc. Nota : Presque tous les répondants ont répondu à cette question. Cependant, trois Unités qui affirmaient effectuer une fonction donnée ont omis de répondre. On peut probablement interpréter cette omission comme traduisant la réponse « Ni exigée ni souhaitée ». Le reste des réponses permettant d'arriver à un total de 49 étaient, pour chaque fonction, « sans objet » ou des non-réponses.

Aux questions 24a et 24b, on demandait si l'on exigeait l'intervention des gestionnaires ou leurs plans d'action avant l'approbation des rapports d'évaluation, de vérification ou d'examen, et si leur mise en œuvre faisait l'objet d'un suivi subséquent.

Q 24a : Intervention des gestionnaires avant l'approbation des rapports

Intervention/Plan d'action	Évaluation	Vérification	Examen
Toujours requis(e)	20	32	22
Parfois requis(e)	10	5	11
Jamais requis(e)	3	3	4

Comment interpréter ce tableau : « Vingt Unités exigent une intervention ou des plans d'action des gestionnaires de programmes avant l'approbation des rapports », etc. Le reste des réponses permettant d'arriver à un total de 49 étaient, pour chaque fonction, « sans objet » ou des non-réponses.

Q 24b : Suivi de la mise en œuvre de l'intervention et des plans d'action

Suivi	Évaluation	Vérification	Examen
Toujours	19	26	19
Parfois	10	11	15
Jamais	4	2	2

Comment interpréter ce tableau : « Dix-neuf Unités effectuent un suivi de l'intervention et des plans d'action des gestionnaires faisant suite aux rapports d'évaluation », etc. Le reste des réponses permettant d'arriver à un total de 49 étaient, pour chaque fonction, « sans objet » ou des non-réponses.

Les réponses à la question 24a démontrent qu'un peu plus de la moitié des Unités ayant effectué une étude exigent toujours une intervention ou un plan d'action et que presque toutes les Unités exigent parfois une intervention ou des plans d'action (33 Unités d'évaluation sur une possibilité de 36, 40 Unités de vérification sur une possibilité de 41 et 33 Unités d'examen sur une possibilité de 38).

Les réponses à la question 24b montrent que ce n'est qu'une petite proportion d'Unités qui effectuent nécessairement un suivi de la mise en œuvre de l'intervention et des plans d'action. Une analyse plus approfondie révèle ce qui suit :

- Parmi les 20 Unités qui exigent toujours une intervention en prévision des évaluations, seules 13 ont affirmé qu'elles effectuaient toujours un suivi, 5 ont affirmé qu'elles le faisaient parfois et 2 ont affirmé qu'elles ne le faisaient jamais. Sur les 10 Unités qui exigent parfois une intervention, seules cinq effectuent toujours un suivi de la mise en œuvre, alors que les autres ne le font que parfois. Dans un cas, une Unité qui n'exige jamais d'intervention effectue toujours un suivi de l'intervention ou des plans d'action.

- Parmi les 32 Unités qui exigent toujours une intervention en prévision des vérifications, 22 ont déclaré qu'elles effectuaient toujours un suivi, huit ont affirmé qu'elles le faisaient parfois et une a avancé qu'elle ne le faisait jamais. Sur les cinq Unités qui exigent parfois une intervention, seules trois effectuent toujours un suivi de la mise en œuvre, alors que deux ne le font que parfois. Dans deux cas, des Unités qui n'exigent jamais d'intervention effectuent toujours ou parfois un suivi de l'intervention ou des plans d'action.

- Parmi les 22 Unités qui exigent toujours une intervention en prévision des examens, 13 ont affirmé qu'elles effectuaient toujours un suivi, sept ont affirmé qu'elles le faisaient parfois et deux ont affirmé qu'elles ne le faisaient jamais. Sur les 11 Unités qui exigent parfois une intervention, seules cinq effectuent toujours un suivi de la mise en œuvre, alors que deux ne le font que parfois. Dans trois cas, des Unités qui n'exigent jamais d'intervention effectuent toujours ou parfois un suivi de l'intervention ou des plans d'action.

On a demandé aux Unités effectuant un suivi de la mise en œuvre de l'intervention et des plans d'action de préciser la fréquence des activités liées au suivi.

Q 24c : Fréquence des activités liées au suivi

Fréquence	Évaluation	Vérification	Examen
Tous les trois mois	4	5	4
Tous les six mois	4	5	2
Une fois l'an	8	13	9
Plus rarement qu'une fois l'an	3	4	5
Autre	10	10	12

Comment interpréter ce tableau : « Quatre Unités ont affirmé qu'elles effectuent un suivi des évaluations tous les trois mois », etc. Deux des Unités pertinentes n'ont pas donné de réponse relativement à l'examen.

Ce résultat est semblable à celui obtenu dans l'étude de 1995, où « Une fois l'an » et « Autre » étaient les choix les plus fréquents. Dans la catégorie « Autre », l'entrée la plus fréquente était « selon le besoin » (cinq occurrences dans le cas de l'évaluation et sept dans le cas de l'examen). (Dans la catégorie « Autre », des Unités ont indiqué des fréquences de suivi plus longues, mais ces dernières ont été incluses dans le choix « Plus rarement qu'une fois l'an ».) Parmi les autres réponses qui revenaient une fois ou deux, on retrouve les suivantes : « Variable, non officielle, pas de façon régulière, lorsqu'on a le temps, selon le plan pluriannuel ». Il est intéressant de constater que deux Unités seulement ont indiqué « selon la nature du projet/selon la nature de la recommandation et du plan d'action ».

On a demandé aux Unités effectuant un suivi de la mise en œuvre de l'intervention et des plans d'action de préciser si elles préparent un rapport sur les résultats de l'activité.

Q 24d : Préparation de rapports sur l'activité

Préparation de rapports sur les résultats	Évaluation	Vérification	Examen
Toujours	15	20	15
Parfois	10	15	15
Jamais	2	0	0

Comment interpréter ce tableau : « Seize Unités ont déclaré qu'elles préparent toujours un rapport sur les résultats du suivi des plans d'action », etc. Deux Unités pertinentes ont omis de répondre dans le cas de l'évaluation et de la vérification et quatre Unités ont affirmé que la question ne s'appliquait pas à leurs activités d'examen ou n'ont pas répondu.

La plupart mais non la totalité des Unités effectuant un suivi de la mise en œuvre des plans d'action ou de l'intervention préparent en définitive un rapport, qu'elles présentent au Comité de VÉE ou à un organisme équivalent. Cela correspond à une approche qui veut que l'on ne soumette un rapport que si cela est nécessaire.

3.3 Services offerts

À la question 29, on demandait aux Unités de nommer leurs activités, projets et services courants de 1997-1998 et de 1998-1999, en fonction du temps consacré à chacun de ces éléments. On leur demandait également de préciser si elles considéraient ces activités comme essentielles ou non et de nous faire connaître la tendance en ce qui concerne la demande.

Les Unités n'ont pas couvert les trois aspects de la question uniformément. Cependant, pour avoir une bonne indication de la prévalence des offres de service, il est nécessaire d'avoir de l'information concernant au moins un des trois aspects. En partant de ce principe, les offres de services courantes de 48 Unités comprennent les éléments suivants :

Q 29 : Activités, projets et services

Activités, projets, services	Nombre d'Unités offrant le service
Vérifications	38
Vérifications en prévision du passage à l'an 2000	35
Mesure du rendement	33
Évaluations de programmes	32
Évaluation des processus et des contrôles de gestion	26
Vérification du Système en voie d'élaboration	26
Cadres d'évaluation	25
Enquêtes spéciales	23
Autres vérifications en TI	20
Vérification de la mise en oeuvre	19
Sondage auprès des clients/intervenants	18
Auto-évaluation sous contrôle	18
Évaluation de la DMPS	17
Examen/évaluation réglementaire	17
Normes de services	15
Évaluation des politiques	15
Vérification environnementale	14
Gestion de la qualité totale	13
Sondage auprès des employés	11
Autre	21

Comment interpréter ce tableau : « Trente-huit des 48 Unités répondantes ont inclus des vérifications dans leurs offres de service en 1997-1998 et en 1998-1999 », etc.

Parmi les autres activités, on trouve les suivantes : l'examen de la mise en œuvre de la législation; des examens (2); ISO9000 (2); l'aide à la gestion; la gestion du risque; la liaison avec le BVG (2); les projets interministériels; les vérifications effectuées par une tierce partie; la recherche sur l'apprentissage dans les musées; les programmes et

politiques liés à l'éthique; la planification stratégique; les études spéciales; l'assurance de la qualité; les rapports sur le rendement; la gestion de l'information; les inspections et les projets de consultation et d'assistance.

Q29 : Activités essentielles et non essentielles

Activités, projets, services	Essentielles	Non essentielles
Vérifications	31	0
Évaluations de programmes	28	0
Mesure du rendement	25	2
Évaluation des processus et des contrôles de gestion	20	2
Vérifications en prévision du passage à l'an 2000	20	6
Cadres d'évaluation	19	3
Vérification du Système en voie d'élaboration	18	3
Autres vérifications en TI	14	2
Examen/évaluation réglementaire	13	2
Enquêtes spéciales	13	7
Évaluation des politiques	11	2
Vérification de la mise en oeuvre	9	5
Sondage auprès des clients/intervenants	8	4
Évaluation de la DMPS	7	7
Auto-évaluation sous contrôle	7	8
Vérification environnementale	6	4
Gestion de la qualité totale	5	6
Normes de services	4	8
Sondage auprès des employés	4	5
Autre	14	4

Comment interpréter ce tableau : « Vingt-cinq des 40 Unités répondantes considèrent la mesure du rendement comme une offre de service essentielle en 1997-1998 et en 1998-1999, alors que deux Unités considèrent cet élément comme une offre non essentielle », etc.

Quarante-sept Unités ont précisé la tendance de ces offres - à la hausse, stable ou à la baisse. Le tableau qui suit montre les services en ordre décroissant de prévalence, c.-à-d. en fonction du nombre d'Unités ayant indiqué que l'importance de ces services demeure la même ou augmente.

Ce tableau véhicule deux messages : d'abord, la mesure du rendement est bien établie comme nouvelle tendance des pratiques de vérification, d'évaluation et d'examen; puis la demande pour des activités de TI est généralement élevée, même si le travail lié au passage à l'an 2000 a atteint son apogée.

La qualité des données sur les pourcentages variait beaucoup et ne se prête pas à une présentation en résumé.

Q29 : Tendances relatives aux activités, aux projets et aux services

Activité, projet ou service	à la hausse	stable	*stable + à la hausse*	à la baisse
Mesure du rendement	24	9	*33*	0
Vérifications	7	25	*32*	5
Évaluations de programmes	11	16	*27*	4
Évaluation des processus et des contrôles de gestion	9	17	*26*	0
Vérifications en prévision du passage à l'an 2000	12	10	*22*	14
Cadres d'évaluation	9	13	*22*	3
Vérification du Système en voie d'élaboration	9	12	*21*	4
Autres vérifications en TI	10	9	*19*	2
Enquêtes spéciales	4	13	*17*	5
Évaluation des politiques	8	7	*15*	2
Vérification de la mise en oeuvre	4	11	*15*	3
Auto-évaluation sous contrôle	8	6	*14*	3
Examen/évaluation réglementaire	5	9	*14*	3
Sondage auprès des clients/intervenants	5	9	*14*	4
Normes de services	6	6	*12*	1
Vérification environnementale	4	8	*12*	2
Évaluation de la DMPS	4	7	*11*	4
Gestion de la qualité totale	4	5	*9*	2
Sondage auprès des employés	3	4	*7*	4

Comment interpréter ce tableau : « Pour sept Unités répondantes sur 47, la demande en vérifications est à la hausse, alors qu'elle est stable pour 25 Unités et à la baisse pour cinq Unités », etc.

3.4 Liaison avec le Bureau du vérificateur général

La liaison avec le BVG (question 30) est la responsabilité de 37 Unités sur 49. Parmi ces Unités, 32 ont évalué le temps qu'elles consacrent à cette activité. Le plus de temps consacré équivalait à 36 mois-personnes.

Q 30 : Évaluation du temps consacré à la liaison avec le BVG chaque année

Charge de travail liée à la liaison avec le BVG	Nombre d'Unités
Minimale	3
1 à 2 semaines-personnes	7
1 mois-personne	3
2 à 3 mois-personnes	5
4 à 6 mois-personnes	6
Supérieure	8

Comment interpréter ce tableau : « Sept Unités estiment que leurs activités de liaison avec le BVG représentent une ou deux semaines-personnes par année », etc.

Trente-cinq répondants ont expliqué la nature de cette liaison. Bien que de nombreuses réponses expliquent bien ce que signifie « coordination et liaison » - présenter les gens, planifier les réunions et échanger de l'information au moyen d'un soutien logistique -, près du tiers des répondants ont donné des détails sur une participation plus active. Par exemple, les Unités peuvent évaluer la portée des nouvelles activités, établir des liens avec le travail courant, remettre en question les résultats, négocier le contenu des rapports, négocier dans leur institution pour obtenir des réponses, donner des conseils sur les interventions relatives à la gestion, répondre aux recommandations, informer et conseiller les cadres supérieurs sur le travail effectué par le BVG, préparer un suivi des rapports du BVG, effectuer un suivi des activités et des plans d'action et produire des documents d'information destinés aux comparutions devant le Comité des comptes publics et à d'autres fins.

3.5 Charge de travail

La totalité des 56 Unités ont indiqué (question 27) le nombre de projets qu'elles ont mené à terme en 1997-1998.

Q 27 : Total des projets terminés en 1997-1998

Type de projet	Totaux
Évaluations	227
Vérifications	517.5
Examens	147
Projets d'assistance en gestion	160
Autre	140

Comment interpréter ce tableau : « Les répondants ont déclaré avoir terminé 227 évaluations en 1997-1998 », etc.

Il y a une différence considérable entre le nombre de projets terminés dans chacune des catégories. Le fait d'indiquer une moyenne pourrait nous induire en erreur. Près de la moitié des Unités d'évaluation, d'examen, d'aide à la gestion et d'autres types de projets n'ont terminé aucun projet durant cette année, alors que c'est le cas pour près du tiers des Unités de vérification. Par ailleurs, pour chaque catégorie, un groupe relativement petit d'Unités font état d'un fort pourcentage de projets terminés. Ces résultats découlent de la disparité marquée dans la taille des Unités d'évaluation/de vérification/d'examen et des types et de l'importance des projets réalisés.

Peu de répondants ont précisé la nature des « autres » projets.

Sur les 56 Unités, 33 ont affirmé que leur charge de travail pour cette année (1997-1998) était habituelle, alors que 17 ont affirmé qu'elle ne l'était pas. La majorité de ces 17 Unités se trouvaient au cœur d'une restructuration ou de changements, en étaient à leur

première année d'exploitation ou au stade de développement, avaient d'autres types de mandats comme la mesure du rendement ou l'assurance de la qualité ou bien se trouvaient à un point précis de leur cycle où elles ne pouvaient pas terminer les projets. Il ne s'agit ici que d'une mesure approximative de la charge de travail; on pourrait la mesurer autrement en établissant le nombre de projets en cours.

Parmi les 1 191 projets terminés (voir ci-dessus), 253 (21 p. 100) faisaient suite à des demandes spéciales non planifiées.

3.6 Publication des rapports

Les questions 41 et 42 traitaient des politiques (41) et des mécanismes (42) des Unités en ce qui a trait à la publication des rapports.

La question sur la politique était ouverte et, à cette question, on a reçu 48 réponses claires. Quarante-deux réponses sur 48 indiquent que les rapports sont accessibles au public; les six autres indiquent que les rapports sont limités aux lecteurs à l'interne. Il faut noter que toutes les institutions répondantes ne sont pas tenues de respecter la politique d'examen du CT, laquelle exige que les rapports soient rendus accessibles au public.

Quarante-six répondants ont mentionné qu'ils utilisaient en moyenne deux mécanismes pour rendre les rapports accessibles au public :

Q42 : Mécanismes permettant de rendre les rapports accessibles au public

Bibliothèque de leur ministère	Site Web de l'Unité	Site Web de leur ministère	Site Web du SCT	Autre
23	13	19	17	21

Comment interpréter ce tableau : « Vingt-trois Unités classent leurs rapports à la bibliothèque de leur ministère », etc.

Parmi les réponses «Autre», 10 Unités indiquent qu'elles transmettent les rapports en fonction de la demande (habituellement par le truchement de l'AIPRP). Quatre autres Unités transmettent les rapports automatiquement à des clients particuliers, tels que des représentants syndicaux, des représentants de l'industrie et des organismes qui ont participé à l'étude.

3.7 Assurance de la qualité

À la question 25, on demandait aux Unités de préciser si elles avaient des mécanismes officiels pour assurer la qualité de leurs activités d'évaluation, de vérification, d'examen ou d'aide à la gestion.

Une faible majorité des Unités utilisent des mécanismes officiels pour assurer la qualité de leurs activités (63 p. 100 de celles effectuant du travail d'évaluation; 63 p. 100 de celles effectuant du travail de vérification; 68 p. 100 de celles effectuant du travail d'examen; et 48 p. 100 de celles effectuant du travail d'aide à la gestion).

Q 25b : Mécanismes officiels d'assurance de la qualité

	Évaluation	Vérification	Examen	Gestion
Sondage auprès des clients	11	14	14	8
Entrevues après réalisation du projet	4	5	6	4
Sondages d'opinion auprès des employés	4	5	6	5
Rapports périodiques internes	8	15	12	8
Systèmes de gestion de projets	10	11	9	8
Rapports annuels sur les activités de l'Unité	19	20	18	13
Évaluations indépendantes périodiques	6	10	11	7
Autre	5	5	7	4

Comment interpréter ce tableau : « Onze Unités ont affirmé se servir de sondages auprès des clients pour vérifier la qualité de leurs activités d'évaluation », etc.
Nota : « Entrevues après réalisation du projet » n'était pas inclus dans la version française du questionnaire. Par conséquent, il est possible que cette catégorie soit légèrement sous-représentée.

Les rapports annuels sur les activités de l'Unité, les rapports périodiques internes et les sondages auprès des clients étaient les principaux moyens d'assurer la qualité. Dans l'étude de 1995, on avait également noté que la rétroaction des clients était un important moyen d'assurer la qualité.

Parmi les autres moyens d'assurer la qualité, les Unités ont indiqué « l'examen du rendement, les évaluations annuelles et les systèmes de comptabilisation du temps ». Ces derniers représentent un contrôle de la qualité au niveau de la personne. On a plusieurs fois cité les rapports annuels soumis au BVG et à d'autres comités principaux. Un des groupes utilise l'auto-évaluation sous contrôle.

3.8 Productivité et qualité du service

La question 31 se lisait ainsi : « Quels outils, processus ou techniques avez-vous introduit au cours des cinq dernières années pour accroître la productivité et la qualité du service de votre Unité? » Prenez note que la question traite de l'innovation constatée au cours des cinq dernières années et non de l'incidence totale des diverses approches. Vingt-huit répondants ont mentionné une approche ou plus.

Les approches fréquemment mentionnées se rapportent à quatre domaines : les principes généraux de la bonne gestion; la bonne gestion dans les Unités de VÉE; l'automatisation; et la planification axée sur les risques et l'auto-évaluation des contrôles. Voici quelques exemples :

- ***les principes généraux de la bonne gestion*** se traduisent par les compétences du personnel et une bonne gestion; une rétroaction complète et franche sur le rendement; des objectifs « SMART » et des récompenses en conséquence; des critères de bonne gestion; la mesure du rendement; la matrice principale de l'équipe; une structure de gestion moins stratifiée; l'habilitation des employés; la souplesse des activités; le système de gestion de projets; des journées de réflexion sur la planification stratégique;

- ***la bonne gestion des Unités de VÉE*** se traduit par des méthodes particulières (outils de vérification, méthodologie d'examen concertée, cadres d'évaluation, rapports de vérification standard); des publications (Guide sur l'examen, manuel de procédures); des approches de partenariat et de collaboration dans les activités d'évaluation; une unité vouée à la planification et aux pratiques, chargée de l'assurance de la qualité; des initiatives de qualité; une liste de vérification de la qualité et des normes de service publiées;

- ***l'automatisation*** comprend le logiciel ACL (mentionné plus souvent que tout autre logiciel); un logiciel de suivi et de gestion de la vérification; un logiciel de groupe Lotus Notes et une plate-forme de déroulement du travail fonctionnant avec Lotus pour le processus de vérification; la technologie de recherche d'options; un logiciel de diagrammes; un logiciel d'analyse des données; des documents de travail automatisés; un logiciel de présentation; et une mention de l'équipement informatique -- les ordinateurs portatifs -- pour les vérifications sur place;

- ***la planification*** en fonction de l'auto-évaluation sous contrôle et des modèles d'évaluation des risques, et dont l'accent est mis sur les domaines à risque élevé, la fonction de contrôleur et les questions liées à la gestion.

On a mentionné cinq autres domaines de façon moins fréquente.

- la certification ISO 9002, la GQT, les critères Balridge, l'Institut national de la qualité;
- la formation et le perfectionnement professionnel;
- les sondages auprès des clients et les groupes de discussion permettant d'obtenir une rétroaction sur les projets;
- l'influence du Comité de vérification/d'évaluation;
- le rapport annuel.

3.9 Technologie de l'information et communication

On a questionné les Unités (question 40) sur leur utilisation de divers types d'applications informatiques. Parmi les 47 Unités ayant répondu,

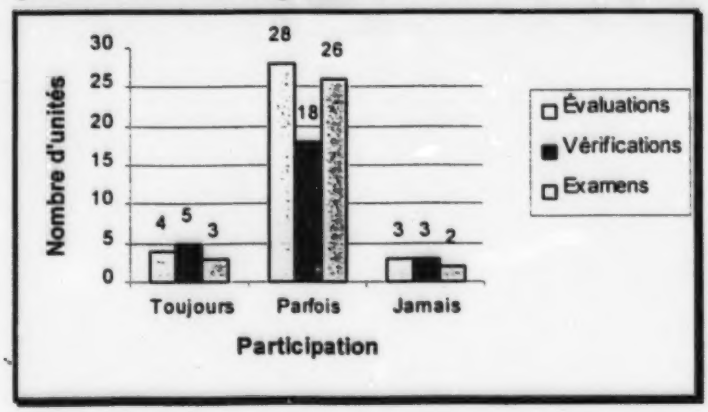
- 19 ont affirmé utiliser un système informatisé de comptabilisation du temps.
- 14 ont affirmé utiliser un système de gestion de projets informatisé.
- 14 ont affirmé utiliser des documents de travail automatisés.

3.10 Activités hors de l'Unité

À la question 26, on a demandé aux répondants si d'autres groupes dans leur institution élaboraient des projets qui touchent essentiellement l'évaluation, la vérification ou l'examen. Presque tous ont répondu que cela se produisait fréquemment (21) ou au moins rarement (22). Seuls six répondants ont affirmé que cela ne se produisait jamais.

La question 26 demandait également si les Unités de VÉE participaient de quelque façon lorsque d'autres groupes de l'institution effectuaient des activités de VÉE.

Question 26b : Participation de l'Unité dans les études d'autres groupes



Il arrive que les Unités de VÉE aident d'autres groupes à effectuer leurs propres études. C'est dans les activités de vérification qu'il y a le moins d'aide entre les groupes.

Trente-six répondants ont fait des commentaires sur leur manière de participer. Les éléments suivants ont été mentionnés plus d'une fois :

- conseils sur le mandat (6) et la méthodologie (7);
- participation aux activités de comités d'étude (4);
- conseils ou assistance dans le choix des entrepreneurs (2);
- gestion de contrats (2);
- examen des rapports (3).

3.11 Projets conjoints

À la question 28, on demandait aux Unités à quelle fréquence elles travaillaient sur des projets conjoints en collaboration avec des partenaires extérieurs à leur organisme immédiat.

Question 28 : Travail sur des projets conjoints en collaboration avec des partenaires extérieurs

Partenaires	Souvent	Occasionnelle-ment	Rarement
Autres groupes dans le ministère	17	20	7
Autres ministères	6	22	9
Autres gouvernements	5	9	12
Organismes non gouvernementaux	4	7	9
Industrie	0	4	10
Autre	0	1	2

Comment interpréter ce tableau : « Dix-sept Unités ont affirmé qu'elles travaillaient souvent à des projets conjoints avec d'autres groupes de leur ministère », etc.

Bien que la grande majorité des répondants aient indiqué s'ils travaillent avec d'autres groupes de leur institution, un nombre important de répondants n'ont rien indiqué en ce qui concerne les autres catégories. Cela peut vouloir dire qu'ils ne connaissaient pas la réponse ou qu'ils n'ont simplement rien répondu plutôt que de préciser « Jamais ». Pour cette raison, il est probable que les réponses « Jamais » soient vraiment sous-dénombrées. On n'a pas inclus ces réponses dans la présente étude.

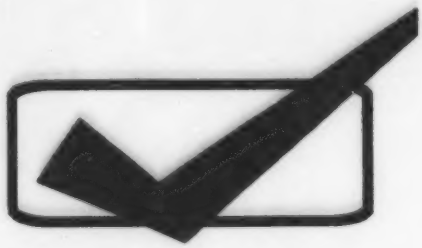
Comme on le constatait dans l'étude de 1995, les répondants à la présente étude collaborent principalement avec les groupes de leur propre institution et avec d'autres institutions du gouvernement fédéral. À peu près la même proportion d'Unités collaborent avec d'autres gouvernements, comme dans l'étude de 1995.

ANNEXE

QUESTIONNAIRE

CARACTÉRISTIQUES DES UNITÉS D'ÉVALUATION, DE VÉRIFICATION ET D'EXAMEN AU SEIN DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

SONDAGE DE 1998-99 QUESTIONNAIRE



HIVER 1999

CARACTÉRISTIQUES DES UNITÉS D'ÉVALUATION, DE VÉRIFICATION ET D'EXAMEN AU SEIN DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL -- SONDAGE DE 1998-1999

INTRODUCTION

Le présent questionnaire a été conçu par et pour des chefs de l'examen du gouvernement fédéral. Il reprend, après certaines modifications, un sondage mené en 1995 dont le rapport est intitulé *Profil des unités de la vérification, de l'évaluation et de l'examen dans la fonction publique fédérale en 1995.*

Veuillez tout faire en votre possible pour remplir le questionnaire en entier. Les résultats du sondage vous seront utiles, à vous et à vos collègues, selon la mesure dans laquelle vous répondrez à toutes les questions.

Comme le gouvernement fédéral compte de multiples institutions, les perspectives et la terminologie de certaines questions pourraient très bien ne pas correspondre à votre situation. Veuillez répondre au meilleur de votre connaissance. Vous pouvez également obtenir de l'aide auprès d'*Agora Management Associates* qui est responsable du présent sondage, en communiquant avec Robert Czerny (613-728-0658) ou John Burrett (613-747-3444).

Une fois que le sondage sera terminé, nous vous invitons à faire des commentaires au sujet de vos réponses ainsi que du sondage même.

Veuillez remplir le questionnaire d'ici au 26 février 1999 et le retourner dans l'enveloppe qui vous est fournie à cette fin à l'adresse suivante :

Agora Management Associates
2030, cr. Gatineau View
Gloucester (Ontario)
K1J 7X1

DÉFINITIONS ET PORTÉE

Aux fins du présent questionnaire, veuillez utiliser les termes-clés suivants selon ces définitions :

Institution : service du gouvernement du Canada désigné aux annexes I et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* sous le nom de ministère; de programme, de division, de direction ou d'agence d'un ministère (communément appelée « organisme ») ou de société d'État.

Unité : composante organisationnelle de l'institution dont les principales activités comportent au moins l'un des trois éléments suivants : vérification, évaluation ou examen. (Elle peut également mener d'autres activités, notamment l'aide à la gestion.)

Vérification : les vérifications « internes » des programmes et des structures de votre institution de même que la participation de votre unité à des vérifications multi-institutionnelles ou de l'ensemble du gouvernement; ne comprend pas les vérifications à l'extérieur de l'institution et qui ne relèvent pas du chef de votre institution.

Évaluation : les évaluations des politiques, des programmes et des structures de votre institution ainsi que la participation de votre unité à des évaluations multi-institutionnelles ou de l'ensemble du gouvernement; ne comprend pas les évaluations « externes », c'est-à-dire les services d'évaluation dispensés par des organismes de l'extérieur qui ne relèvent pas du chef de votre institution.

Examen : toute activité que votre unité considère être un « examen ». Par exemple, dans certaines unités, on désigne par « examens » les études qui comportent à la fois des méthodes de vérification et d'évaluation. D'autres unités désignent par le terme « examens » les études qui ne comportent pas toutes les caractéristiques de vérifications ou d'évaluations classiques en bonne et due forme ou les études moins indépendantes (dirigées par un gestionnaire) auxquelles elles contribuent, p. ex. conception d'une étude. *Si votre unité définit le terme « examen » de façon particulière, veuillez joindre au questionnaire la définition en question.*

Aide à la gestion : services d'experts-conseils dispensés par des professionnels de votre unité à des clients au sein de l'institution.

Autres activités : tout autre service dispensé par un employé professionnel de votre unité à des clients au sein de l'institution. Il peut s'agir, entre autres, de donner des séances d'information et des renseignements à l'intention des cadres.

NOM DE L'INSTITUTION

_____

DESCRIPTION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS DE L'INSTITUTION

De quel type sont les activités de votre institution?

1. Veuillez placer par ordre d'importance les fonctions suivantes en indiquant dans quelle mesure elles sont reliées au mandat de votre institution (le chiffre 1 désigne la fonction la plus importante). Si une catégorie n'est pas pertinente, veuillez la laisser vierge.

_____ Réglementation
_____ Opérations
_____ Politiques et mesures législatives
_____ Administration du gouvernement
_____ Recherche et développement
_____ Autres fonctions, veuillez préciser _____

2. Veuillez placer par ordre d'importance les secteurs des politiques publiques suivants en indiquant dans quelle mesure ils sont reliés au mandat de votre institution (le chiffre 1 désigne le secteur le plus important). Si une catégorie n'est pas pertinente, veuillez la laisser vierge.

_____ Défense
_____ Affaires étrangères
_____ Commerce international
_____ Aide internationale
_____ Programmes sociaux
_____ Soutien industriel (à l'échelle nationale et dans les bureaux régionaux)
_____ Soutien scientifique et technologique
_____ Programmes de transport
_____ Programmes culturels et du patrimoine
_____ Programmes juridiques et reliés à la justice
_____ Services gouvernementaux généraux
_____ Frais de la dette publique et arrangements fiscaux

BUDGET DE L'INSTITUTION

3. Si possible, veuillez indiquer les renseignements demandés au sujet du budget de votre institution pour 1998-1999. Si les renseignements sommaires sur votre budget sont structurés différemment, veuillez utiliser une autre présentation comportant un niveau d'agrégation aussi près que celui qui suit.

1998-1999 (en milliers de dollars)

Budget :

i)	Fonctionnement	_____
ii)	Subventions et contributions	_____
iii)	Immobilisations	_____
iv)	Total	_____

Total des ETP _____

DESCRIPTION DE VOTRE UNITÉ

4. Nom de l'unité (ex.: Direction de l'examen, Direction générale de l'examen ministériel, etc.) :

_____

5. Secteurs d'activités de l'unité (cocher toutes les cases pertinentes)

- ☐ Vérification
- ☐ Évaluation
- ☐ Examen
- ☐ Aide à la gestion
- ☐ Autre, veuillez préciser_____

6. Titre de la personne qui dirige l'unité :

_____

7. Classification et niveau du chef d'unité : *Lorsque l'institution n'a pas recours aux groupes professionnels (p. ex. AS, ES, PM, EX) courants des ministères du gouvernement fédéral, veuillez mettre au long la classification au lieu d'utiliser un acronyme et préciser l'échelle salariale aux 10 000 $ les plus près (p. ex. de 70 000 $ à 79 999 $).*

_____

8. Niveau d'hiérarchie :

a) Le chef de l'unité relève-t-il directement du cadre le plus élevé (Sous-ministre (SM) ou l'équivalent, p. ex. le président)?

☐ Oui ☐ Non

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « NON », RÉPONDEZ À LA QUESTION 8-B, SINON PASSEZ À LA QUESTION 8-C.

b) Veuillez préciser le nombre de niveaux entre le chef d'unité et le cadre le plus élevé :

_____niveaux
(p. ex. il y a un niveau entre le chef d'unité et le cadre le plus élevé dans le cas du directeur général, Direction générale de l'examen ministériel qui relève du SM par l'entremise du Sous-ministre adjoint (SMA)).

c) Titre du superviseur du chef d'unité : (ne cocher qu'une seule case)

☐ Cadre le plus élevé (SM ou l'équivalent, p. ex. président)
☐ SM délégué
☐ SMA principal
☐ SMA, Politiques et Planification, ou l'équivalent
☐ SMA, Services intégrés, ou l'équivalent
☐ Un autre SMA, veuillez préciser le titre _____
☐ Autre, veuillez préciser _____

d) Le chef d'unité est-il membre du comité le plus élevé de l'institution (tel que le Comité exécutif du Ministère)?

☐ Oui ☐ Non

RESSOURCES DE L'UNITÉ

9. Attribution des ressources de l'unité :

a) À combien s'élève le budget de votre unité pour 1998-1999 (en milliers de dollars)? Veuillez préciser l'allocation budgétaire accordée à l'évaluation, à la vérification, à l'examen et à d'autres services, de même que le total de l'allocation budgétaire.

Nota : Il y a deux versions du présent tableau. Prière d'utiliser la version B (plus complexe), au lieu de la Version A, si l'une des conditions suivantes s'applique dans votre cas :

- *dépenses de déplacements élevées*
- *dépenses importantes pour les services informatiques internes puisées dans le budget de l'unité*
- *la gestion de l'unité est comptabilisée comme une composante des frais généraux*
- *grande quantité d'enquêtes*
- *grande quantité d'aide à la gestion*

Version A	**ETP**		**Salaire (000 $)**	**Marchés de services professionnels** (000 $)**	**Autres dépenses de F&E (000 $)**
	Autorisés	**Réels***			
Évaluations					
Vérifications					
Examens					
Autres services					
TOTAL					

* Les ETP « réels » peuvent être différents des ETP « autorisés » en raison des déplacements du personnel, du recours à des employés occasionnels, etc.

**Inclue les services consultatifs et d'autres services professionnels provenant de l'extérieur de l'institution. Ne pas inclure le personnel contractuel.

Version B	ETP		Salaire (000 $)	Marchés de services profes-sionnels** (000 $)	Voyage (000 $)	Autres dépenses de F&E (000 $)
	Autorisés	Réels*				
Services d'informatique internes						
Autres frais généraux (gestion de l'unité)						
Évaluations						
Enquêtes						
Autres vérifications						
Examens						
Aide à la gestion						
Autres services						
TOTAL						

* Les ETP « réels » peuvent être différents des ETP « autorisés » en raison des déplacements du personnel, du recours à des employés occasionnels, etc.

**Inclue les services consultatifs et d'autres services professionnels provenant de l'extérieur de l'institution. Ne pas inclure le personnel contractuel.

Question 9 (suite) :

b) Quel est le budget prévu pour votre unité pour 1999-2000 (en dollars et en ETP)?

_____$ _____ ETP

c) D'autres unités ou groupes de votre institution vous transfèrent-ils habituellement des ressources (sommes d'argent en vue de déplacements, marchés, employés) à des fins d'évaluations, de vérifications ou d'examens? (Ne cocher qu'une seule case)

☐ Toujours ☐ Souvent ☐ À l'occasion ☐ Rarement ☐ Jamais

d) Quel est le pourcentage approximatif des travaux exécutés par votre unité en 1998-1999 qui sont financés à partir de votre propre allocation budgétaire plutôt que par l'entremise d'un recouvrement des coûts ou de transferts de ressources d'autres composantes de l'institution?

_____%

e) Quel est le pourcentage approximatif des employés de votre unité qui, en 1998-1999, sont des employés contractuels (au lieu d'être des employés salariés)?

_____%

10. Impartition :

Quel est le pourcentage approximatif des travaux de vérification/ d'évaluation/ d'examen de votre unité qui sont impartis (en termes de dollars dépensés en vue de projets ou de parties de projets faisant l'objet de marchés comparativement aux salaires et aux frais généraux consacrés aux projets exécutés par des employés à l'interne)?

_____%

11. Étudiants :

a) Votre unité embauche-t-elle des étudiants inscrits à un programme d'enseignement coopératif ou des étudiants pendant l'été?

☐ Oui ☐ Non

b) De façon générale, pensez-vous que vous aurez à l'avenir parmi vos employés un plus grand nombre, le même nombre ou un moins grand nombre d'étudiants inscrits à un programme d'enseignement coopératif ou d'étudiants pendant l'été? (Ne cocher qu'une seule case)

☐ Plus ☐ Environ le même nombre ☐ Moins

12. Détachements :

a) Quel est le pourcentage de vos employés détachés dans votre unité pendant l'exercice en cours et les deux exercices précédents?

_____%

b) De façon générale, pensez-vous que, vous aurez à l'avenir un plus grand nombre d'employés détachés parmi vos employés? (Ne cocher qu'une seule case)

☐ Plus ☐ Environ le même nombre ☐ Moins

c) En règle générale, quelle est la durée des détachements dans votre unité?

_____ années

d) Les employés détachés dans votre unité ont-ils été habituellement des professionnels du secteur de l'examen ou proviennent-ils d'autres domaines de compétence?

☐ Habituellement des professionnels des vérifications/évaluations/examens
☐ Habituellement d'autres domaines, veuillez préciser_____

13. Programmes de recrutement et de perfectionnement :

a) Pendant l'exercice en cours et les deux exercices précédents, votre unité a-t-elle recruté des employés dans le cadre du Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers (PRPAF) ou du Programme de recrutement et de perfectionnement des vérificateurs internes (PRPVI) ou des deux?

☐Oui ☐Non

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « OUI », RÉPONDEZ À LA QUESTION 13-B, SINON PASSEZ À LA QUESTION 13-C.

b) Quel est votre niveau de satisfaction par rapport aux éléments suivants (5 étant représentatif d'une « grande satisfaction » et 1 étant représentatif d'une « grande insatisfaction »).

Renseignements au sujet du (des) programme(s)	1 2 3 4 5
Qualité du personnel recruté	1 2 3 4 5
Administration du (des) programme(s)	1 2 3 4 5

c) Nommez tout autre programme du gouvernement fédéral (p. ex. Programme cours et affectation de perfectionnement (CAP), Programme de stagiaire en gestion (PSG), Programme de formation accélérée pour les économistes, etc.) avec qui vous avez communiqué pendant l'exercice en cours et les deux exercices précédents à des fins de recrutement.

_____

_____

_____

14. Personnel de l'unité :

En tenant compte de vos effectifs actuels (y compris le chef d'unité et le personnel de soutien), veuillez remplir le tableau à la page suivante.

On inscrit dans la première colonne le niveau hiérarchique au sein de l'unité. Veuillez vous servir des descripteurs suivants :

*Pour les gestionnaires de l'unité (non les gestionnaires de projet) : **cadre supérieur, gestionnaire***

*Pour les professionnels chargés de l'exécution (évaluateurs/ vérificateurs/ examinateurs et autres personnes telles que des professionnels des TI, y compris les gestionnaires de projets) : **gestionnaire de projet; principal; intermédiaire; subalterne***

*Pour le personnel de soutien : **soutien***

Exemple : les inscriptions relatives aux cadres supérieurs d'une unité intégrée de vérification/d'évaluation pourraient ressembler à ce qui suit :

Niveau hiérarchique	Classification et niveau (ex. AS-07)	Nombre d'employés au sein de cette classification et de ce niveau				
		Éval.	Vér.	Ex.	Autres	Couvrant plus d'un domaine (expliquer)
Gestionnaire de projet	AS – 06	2	2			
Gestionnaire	AS - 07					Deux gestionnaires chargés à la fois de la vérification et de l'évaluation

SI VOUS AVEZ UNE COPIE DU PLUS RÉCENT ORGANIGRAMME, VEUILLEZ LE JOINDRE AU QUESTIONNAIRE.

(Nota : si vous n'avez pas assez d'espace, veuillez photocopier la présente page et continuer de remplir le tableau sur une page supplémentaire).

Niveau hiérarchique	Classification et niveau (ex. AS-07)	Nombre d'employés au sein de cette classification et de ce niveau				
		Éval.	Vér.	Ex.	Autres	Couvrant plus d'un domaine (expliquer)

15. Retraite :

Combien d'employés de votre unité (y compris les gestionnaires, mais excluant le personnel de soutien) prendront, à votre avis, leur retraite au cours de la prochaine décennie et pendant les années subséquentes?

Nombre d'années avant la retraite	Évaluation	Vérification	Examen	Évaluation, vérification et examen (EVE) multifonctionnels
0-1 an				
1-3 ans				
4-6 ans				
6-8 ans				
8-10 ans				
Plus de 10 ans				

16. Plans de recrutement :

De façon générale, au cours des cinq prochaines années, quel pourcentage de professionnels votre unité compte-t-elle ou prévoit-elle embaucher auprès des sources suivantes?

À l'extérieur de la fonction publique avec : Beaucoup d'expérience de la EVE _____%
Une certaine expérience de la EVE _____%
Aucune expérience de la EVE _____%

À l'intérieur de la fonction publique avec : Beaucoup d'expérience de la EVE _____%
Une certaine expérience de la EVE _____%
Aucune expérience de la EVE _____%

17. Vérificateurs des technologies de l'information :

a) Combien pensez-vous devoir recruter de vérificateurs spécialisés en technologies de l'information (TI) au cours des deux à cinq prochaines années?

_____

b) Dans quels pourcentages prévoyez-vous satisfaire à vos besoins de vérification des TI en puisant dans les sources suivantes? Ne pas inclure le personnel de soutien.

Employés contractuels _____%
Détachements _____%
Employés embauchés à l'extérieur de la fonction publique _____%
Employés embauchés à l'intérieur de la fonction publique _____%
Autre, veuillez préciser _____ _____%

18. Niveau de ressources – tendances :

a) Quelles ont été les effets de l'Examen des programmes sur les ressources de votre unité, de l'intégration, la restructuration, la diminution des effectifs, etc. de 1994-1995 à 1998-1999?

ETP 1994-1995 _____ 1998-1999_____

Total $ 1994-1995_____ 1998-1999_____

b) Comment ces tendances en matière de ressources se comparent-elles à celles de l'ensemble de votre institution pour la même période?

- ☐ nous constituons maintenant une plus grande partie de l'institution que nous ne le faisions auparavant
- ☐ nous constitutions maintenant une plus petite partie de l'institution que nous ne le faisions auparavant
- ☐ nous constituons essentiellement la même partie de l'institution que nous ne le faisions auparavant

FONCTIONNEMENT DE L'UNITÉ

19. Planification des travaux :

a) Préparez-vous, à l'intention de votre unité, un plan de travail renfermant des détails sur les projets (d'examen, de vérification, d'évaluation et autres projets) dont votre unité sera chargée? (Cocher les cases appropriées)

Évaluations	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O
Vérifications	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O
Examens	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O
Autres	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « OUI », RÉPONDEZ À LA QUESTION 19-B, SINON PASSEZ À LA QUESTION 21.

b) Est-ce que le plan est produit une fois par année ou moins souvent? (Cocher la case appropriée pour chacune des évaluations, des vérifications et des examens)

Évaluations	☐ une fois par année	Tous les ___ ans	☐ varie	☐ S/O
Vérifications	☐ une fois par année	Tous les ___ ans	☐ varie	☐ S/O
Examens	☐ une fois par année	Tous les ___ ans	☐ varie	☐ S/O
Autres	☐ une fois par année	Tous les ___ ans	☐ varie	☐ S/O

c) Sur combien d'années porte le plan?

Évaluations	_____Années	☐ Varie	☐ S/O
Vérifications	_____Années	☐ Varie	☐ S/O
Examens	_____Années	☐ Varie	☐ S/O
Autres	_____Années	☐ Varie	☐ S/O

20. Auxquels des mécanismes officiels suivants votre unité a-t-elle recours pour déterminer quels secteurs d'activités seront visés par le plan? (Cocher toutes les cases appropriées)

☐ Cycle pluriannuel (couverture universelle)
☐ Exigences législatives, conditions de financement des programmes
☐ Évaluation des risques et de leur importance
☐ Entrevues avec les gestionnaires du Ministère
☐ Auto-évaluation de contrôle
☐ Autre, veuillez préciser_____

21. Comités

a) Votre institution compte-t-elle un comité supérieur aux fins des vérifications, des évaluations ou des examens?

☐ Oui
☐ Non

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « OUI », RÉPONDEZ À LA QUESTION 21-B, SINON PASSEZ À LA QUESTION 22.

b) Sur quels secteurs d'activités se penche le comité? (Cocher toutes les cases appropriées)

☐ Vérification
☐ Évaluation
☐ Examen
☐ Autre, veuillez préciser _____

c) Quelle est la fréquence approximative des réunions des membres du comité au cours d'une année?

_____ fois par année

d) Les membres du comité se réunissent-ils
☐ suivant les besoins.
☐ selon un calendrier établi.

e) Qui établit le calendrier des réunions des membres du comité?

_____

f) Ce comité est-il le même que le comité le plus élevé de l'institution (tel que le Comité exécutif du Ministère)?

☐ Oui
☐ Non. Veuillez donner le nom du comité _____

g) Décrivez la composition du comité?

_____
_____
_____
_____

h) Qui préside le comité?_____

i) Des conseillers ou des observateurs de l'extérieur assistent-ils aux réunions du comité (p. ex. employés du Bureau du vérificateur général)?

☐ Oui, veuillez préciser qui _____
☐ Non

22. Qui approuve les documents suivants?

Dans chacun des espaces prévus, indiquez au moins l'un des éléments suivants :
CS = comité supérieur décrit à la question 21
AC : autre comité
PHC = plus haut cadre de l'institution (p. ex. sous-ministre)
SI = superviseur immédiat mentionné à la question 8
CU = chef d'unité mentionné à la question 6
AUTRES (veuillez préciser)

Attributions de chaque projet _____
Rapports finaux de chaque projet _____
Plan de travail annuel ou pluriannuel _____
Mise à jour des travaux_____
Plan stratégique_____
Plan des ressources humaines _____

23. Participation des gestionnaires de programme :

En règle générale, avant qu'un rapport soit finalisé, exige-t-on des gestionnaires ou invite-t-on les gestionnaires de programme à fournir des renseignements ou des commentaires, en plus des données requises, au sujet des constatations et des recommandations d'une étude qui touche leur secteur d'activités? (Cocher toutes les cases appropriées)

Évaluations	☐ Exigence	☐ Invitation	☐ Ni l'un ni l'autre	☐ S/O
Vérifications	☐ Exigence	☐ Invitation	☐ Ni l'un ni l'autre	☐ S/O
Examens	☐ Exigence	☐ Invitation	☐ Ni l'un ni l'autre	☐ S/O

24. Réponses de la gestion :

a) Avant que les rapports soient soumis pour approbation, demandez-vous à recevoir des réponses de la gestion ou des plans d'action de la part des gestionnaires?

Évaluations	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O
Vérifications	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O
Examens	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O

b) Faites-vous le suivi de la mise en oeuvre des réponses ou des plans d'action de la gestion?

Évaluations	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O
Vérifications	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O
Examens	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « TOUJOURS » OU « PARFOIS », RÉPONDEZ À LA QUESTION 24-C, SINON PASSEZ À LA QUESTION 25.

c) A quelle fréquence faites-vous un suivi des réponses et aux plans d'action?

Évaluations : ☐ Tous les 3 mois ☐ Tous les 6 mois ☐ Une fois par année
☐ Autre, veuillez préciser _____

Vérifications : ☐ Tous les 3 mois ☐ Tous les 6 mois ☐ Une fois par année
☐ Autre, veuillez préciser _____

Examens : ☐ Tous les 3 mois ☐ Tous les 6 mois ☐ Une fois par année
☐ Autre, veuillez préciser _____

d) Faites-vous part des résultats de ce contrôle au comité de vérification/d'évaluation/ d'examen ou à un organisme équivalent?

Évaluations	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O
Vérifications	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O
Examens	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais	☐ S/O

25. Assurance de la qualité :

a) Votre unité a-t-elle mis en place des mécanismes officiels pour mesurer le rendement?

Évaluation	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O
Vérification	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O
Examen	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O
Aide à la gestion	☐ Oui	☐ Non	☐ S/O

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « OUI » À L'UN OU L'AUTRE DES QUATRE ÉLÉMENTS, RÉPONDEZ À LA QUESTION 25-B, SINON PASSEZ À LA QUESTION 26.

b) Veuillez préciser lesquels des éléments suivants sont utilisés :

	Évaluation	Vérification	Examen	Aide à la gestion
a) Sondage auprès des clients	☐	☐	☐	☐
c) Sondage auprès des employés	☐	☐	☐	☐
d) Rapports provisoires internes	☐	☐	☐	☐
e) Système de gestion des projets	☐	☐	☐	☐
f) Rapports annuels sur les travaux de l'unité	☐	☐	☐	☐
g) Évaluations indépendantes périodiques	☐	☐	☐	☐

h) Autres, veuillez préciser _____

26. Activités à l'extérieur de votre unité :

a) D'autres unités de votre institution mènent-elles à bien des projets qui concernent essentiellement l'évaluation, la vérification ou l'examen?

☐ Oui, souvent ☐ Oui, peu souvent ☐ Jamais

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « OUI », RÉPONDEZ À LA QUESTION 26-B, SINON PASSEZ À LA QUESTION 27.

b) Votre unité participe-t-elle à ces projets?

Évaluations	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais
Vérifications	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais
Examens	☐ Toujours	☐ Parfois	☐ Jamais

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « TOUJOURS » OU « PARFOIS », RÉPONDEZ À LA QUESTION 26-C, SINON PASSEZ À LA QUESTION 27.

c) Expliquez les dispositions prises en vue de votre participation ou les circonstances entourant votre participation.

_____

_____

27. Charge de travail :

a) Votre unité a terminé combien de projets en 1997-1998? (Nota : on entend par projets terminés des projets dont les résultats finaux ont été transmis sous une forme quelconque aux clients qui pouvaient ensuite prendre les mesures nécessaires en réponse aux résultats.)

Genre de projet	Nombre de projets terminés
Évaluations	
Vérifications	
Examens	
Projets d'aide à la gestion	
Autres, veuillez préciser	

b) S'agit-il d'une charge de travail annuelle régulière représentative au sein de votre unité?

☐ Oui
☐ Non, veuillez préciser_____

_____

c) Combien de projets susmentionnés ont été des demandes spéciales non prévues?

_____

28. Projets conjoints :

Avez-vous des projets conjoints avec des partenaires à l'extérieur de votre unité? (Ne pas inclure les experts-conseils que vous payez pour travailler sur votre projet.)

Partenaires	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais
Autres groupes au sein du Ministère				
Autres ministères				
Autres gouvernements				
Organismes non gouvernementaux				
Industrie				
Autres, veuillez préciser				

29. Genres d'activités, de projets ou de services :

La présente question vise à découvrir les tendances au niveau des activités - les types d'activités en hausse, stables ou en diminution. Vous pouvez donc fournir des estimations.

Dans quelle mesure les éléments suivants font-ils partie de vos activités courantes (1997-1998 et 1998-1999) *(donner un pourcentage approximatif)?* Indiquer également (au moyen d'un crochet) si, à votre avis, il s'agit d'activités de base ou d'activités secondaires et préciser (au moyen d'un crochet) les tendances que vous prévoyez au niveau de la demande?

Type d'activités, de projets ou de services	Pourcentage (%) actuel du total des activités	Activités de base	Activités secondaires	Tendances :		
				Augmentation	Maintien	Diminution
Vérifications (Opérations de programmes)						
Évaluations de programmes						
Cadres d'évaluation						
Évaluation des différents modes de prestation des services						
Mesures du rendement						
Normes de service						
Vérification de la mise en oeuvre						
Évaluation des processus de gestion et des contrôles						
Examen/évaluation de la réglementation						
Évaluation des politiques						
Sondage auprès des clients/intervenants						
Sondage auprès des employés						
Vérification des systèmes en cours d'élaboration						
Vérifications An 2000						
Autres vérifications des TI						
Vérification environnementale						
Auto-évaluation du contrôle						
Gestion de la qualité totale						
Enquêtes spéciales						
Autres, veuillez préciser						
Autres, veuillez préciser						
Autres, veuillez préciser						

30. Rapport avec le Bureau du Vérificateur général (BVG) :

a) Au sein de votre ministère ou organisme, votre unité est-elle responsable des rapports avec le Bureau du vérificateur général?

☐ Oui ☐ Non ☐ S/O

SI VOUS AVEZ RÉPONDU « OUI », RÉPONDEZ À LA QUESTION 30-B, SINON PASSEZ À LA QUESTION 31.

b) En quels genres d'activités consiste cette responsabilité?

_____
_____
_____

c) D'après vous, combien de temps vous et les employés de votre unité consacrez-vous chaque année à la communication avec le BVG? _____ (nombre de mois de travail)

31. Quels techniques, outils ou processus a-t-on commencé à utiliser au cours des cinq dernières années pour accroître la productivité de votre unité et la qualité des services qu'elle offre? (par exemple : la gestion de la qualité totale ou la certification ISO?)

_____
_____
_____

32. Quelles sont les sources auxquelles votre unité a recours pour se tenir au courant des techniques et des méthodes? Veuillez établir par ordre de priorité les sources importantes au cours des cinq dernières années (le chiffre 1 désignant la source la plus importante et ainsi de suite).

Autres ministères _____
Secrétariat du Conseil du Trésor _____
Bureau du vérificateur général _____
Internet _____
Réseau d'examen _____
Institut des vérificateurs internes _____
Société canadienne d'évaluation _____
Formation (autres sources) _____
Conférences (autres sources) _____
Autres, veuillez préciser _____

COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCE

33. Combien d'argent et de jours-personnes consacrez-vous de façon approximative à la formation des employés de l'unité en 1998-1999?

Genre de formation	Argent ($)	Jours-personnes
Techniques de vérification		
Techniques d'évaluation		
Techniques d'examen		
Auto-évaluation du contrôle		
Facilitation		
Mesure du rendement		
Normes de service		
Gestion de la qualité		
Technologies de l'information		
ISO 9000/14000		
Systèmes de gestion de l'environnement		
Autres, veuillez préciser :		
Autres, veuillez préciser :		
Autres, veuillez préciser :		

34. Quel sera, à votre avis, l'élément de formation le plus important dont votre unité aura besoin dans un avenir rapproché?

_____

_____

35. En ce qui concerne le personnel de l'unité (y compris les cadres, mais à l'exclusion du personnel de soutien), combien d'employés appartiennent aux catégories suivantes :

Niveau d'études le plus élevé	Évaluation	Vérification	Examen	EVE multifonctionnels
Études secondaires terminées				
Études collégiales				
Baccalauréat				
Maîtrise				
Doctorat				
Autres formations conventionnelles, veuillez préciser				

36. Nombre d'employés (y compris la direction, mais à l'exception du personnel de soutien) de votre unité possédant un diplôme dans les sphères de compétence suivantes :

Catégorie de diplômes	Évaluation	Vérification	Examen	EVE multifonctionnels
Administration/ gestion				
Comptabilité				
Économie				
Arts (p. ex. littérature francaise, histoire)				
Droit				
Sciences				
Sciences sociales				
Génie				
Informatique				
Autres, veuillez préciser				

37. Nombre d'employés (y compris les cadres, mais à l'exclusion du personnel de soutien) de votre unité ayant un ou plusieurs titres :

Titre	Évaluation	Vérification	Examen	EVE multifonctionnels
Comptable agréé (CA)				
Comptable en management accrédité (CMA)				
Comptable général agréé (CGA)				
Vérificateur interne autorisé (CIA)				
Comptable public agréé (CPA)				
Conseiller en gestion agréé (CMC)				
Vérificateur agréé des systèmes d'information (CISA)				
Ingénieur professionnel (IP)				
Autres, veuillez préciser				

38. Comment se présente l'équité en matière d'emploi au sein de votre unité (y compris les cadres et les employés de soutien administratif, mais excluant les étudiants ou les experts-conseils ayant obtenu un contrat)?

Groupes visés	Évaluation	Vérification	Examen	EVE multifonctionnels	Soutien
Femmes					
Francophones					
Handicapés					
Minorités visibles					
Autochtones					

39. À quel groupe linguistique les membres de votre unité appartiennent-ils?

Nombre d'employés (y compris les cadres)	Évaluation	Vérification	Examen	EVE multifonctionnels	Soutien
Unilingue anglophone					
Unilingue francophone					
Bilingue - « B » à l'examen oral					
Bilingue - « C » à l'examen oral					
Bilingue - Exemption de l'examen oral					

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET COMMUNICATIONS

40. Lesquels des systèmes suivants votre unité utilise-t-elle?

a) système informatisé de compte rendu du temps ☐Oui ☐Non
b) système informatisé de gestion des projets ☐Oui ☐Non
c) automatisation des documents de travail ☐Oui ☐Non

41. Quelle est la politique de votre unité au sujet de la publication de rapports?

_____
_____
_____
_____

42. À quels mécanismes avez-vous recours pour rendre vos rapports accessibles au grand public? (Cocher toutes les cases appropriées)

- ☐ Publiés et rangés dans une bibliothèque du Ministère
- ☐ Publiés sur votre site Web
- ☐ Publiés sur le site Web du Ministère
- ☐ Publiés sur le site Web du Conseil du Trésor
- ☐ Autres, veuillez préciser _____

COMMENTAIRES

Veuillez donner des explications à n'importe laquelle de vos réponses en vous référant au numéro de la (des) question(s) pertinente(s), ou faites des commentaires au sujet du sondage.

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de remplir le présent questionnaire.

Nous vous demandons de bien vouloir conserver une photocopie de votre questionnaire rempli, en guise de précaution et pour faciliter la discussion si nous avons besoin de vous rejoindre pour obtenir des précisions.

Nom de la personne-ressource : _____
Numéro de téléphone : _____
Numéro de télécopier : _____

Veuillez retourner le questionnaire rempli (en utilisant l'enveloppe fournie à cette fin) à l'adresse suivante avant le 26 février 1999 :

Agora Management Associates
2030, cr. Gatineau View
Gloucester (Ontario)
K1J 7X1